

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO BANCÁRIA**  
**ROBERTO GOLDANI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA – UM  
ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS**

**SÃO LEOPOLDO**  
**2014**

Roberto Goldani

GESTÃO ESTRATÉGICA: ANÁLISE DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA – UM  
ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS BANCÁRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Bancária, MBA  
em Gestão Bancária da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

São Leopoldo

2014

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha esposa Graziela.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Oscar Kronmeyer, pela contribuição para com este trabalho com seu conhecimento e experiência, além da disponibilidade para nossas reuniões aos sábados e domingos de manhã, no *Listo* da Cristóvão Colombo.

Agradeço a minha empresa Caixa Econômica Federal, por me oportunizar o incentivo financeiro para realização do MBA em Gestão Bancária.

Agradeço as colegas da Superintendência Vale do Sinos, Cristina Eickhoff de Oliveira e Lucia Helena Leite Rodrigues pelo apoio nas questões administrativas que envolveram a produção deste trabalho.

E agradeço a minha família, pela compreensão e pelo apoio necessário para que este trabalho se realizasse.

**Execução** (pronúncia ezeçussão), subs. **1.** O elo perdido. **2.** A principal razão por que as empresas acabam não cumprindo suas promessas. **3.** A lacuna entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir atingir. **4.** Não simplesmente táticas, mas um sistema para conseguir que as coisas aconteçam através de questionamentos, análise e acompanhamento. Uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas a objetivos e atingindo os resultados prometidos. **5.** Uma parte fundamental da estratégia e dos objetivos da empresa e o principal trabalho de qualquer líder. **6.** Uma disciplina que requer um entendimento abrangente de um negócio, seu pessoal e seu ambiente. **7.** A forma de unir os três processos-chave de qualquer negócio – o processo de pessoal, a estratégia e o plano operacional – para conseguir que as coisas aconteçam dentro do prazo. **8.** Um método para atingir o sucesso, descoberto e revelado em 2002 por Larry Bossidy e Ram Charan em *Execução*. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, P.5).

## RESUMO

A execução estratégica é uma disciplina e parte integrante da estratégia, a principal tarefa do líder da empresa e um elemento chave da cultura desta. Ela é a lacuna entre as promessas e os resultados não cumpridos, a lacuna entre o que a liderança da empresa quer atingir e a habilidade da organização para tal. Este trabalho tem por objetivo propor ações de melhorias, através de um quadro referencial, para que o líder de agências bancárias atinja o resultado esperado. Inicialmente é feita uma revisão bibliográfica sobre os conceitos da execução, o papel do líder na execução das empresas e processos de implementação da disciplina da execução. Na parte final do trabalho é feita uma pesquisa com gerentes gerais de agências bancárias para verificação de quais comportamentos e processos propostos pela disciplina da execução são aplicados na prática. Após o levantamento dos dados e confronto com a teoria, é proposto um quadro referencial como forma de roteiro para as principais ações que devem ser adotadas para a implantação de uma cultura de execução neste setor.

**Palavras-chave:** Execução. Líder. Comportamento. Gerente Geral. Caixa Econômica Federal.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Plano de comunicação de estratégia de uma empresa.....	28
FIGURA 2 – A alavanca sobre a Rocha.....	38
FIGURA 3 - Respostas para pergunta 1.....	56
FIGURA 4 – Respostas para pergunta 2.....	58
FIGURA 5 – Respostas para pergunta 3 .....	60
FIGURA 6 – Respostas para pergunta 4.....	62
FIGURA 7 – Respostas para pergunta 5.....	64
FIGURA 8 – Respostas para pergunta 6.....	66
FIGURA 9 – Respostas para pergunta 7.....	68
FIGURA 10 – Respostas para pergunta 8.....	69
FIGURA 11 – Respostas para pergunta 9.....	71
FIGURA 12 – Respostas para pergunta 10.....	74

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Implementação da Disciplina 1: Foco Crucialmente Importante....	43
QUADRO 2 – Implementação da Disciplina 2: Atue nas medidas de direção.....	44
QUADRO 3 – Implementação da Disciplina 3: Mantenha um placar envolvente.	45
QUADRO 4 – Implementação da Disciplina 4: Cadência de responsabilidade....	47
QUADRO 5 – Elaboração das perguntas.....	53
QUADRO 6 – Quadro Referencial.....	77

## LISTA DE SIGLAS

4DX	As 4 disciplinas da execução
CAIXA	Caixa Econômica Federal
GPO	Gestão por Objetivos
MCI	Metas Crucialmente Importantes
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Normas Brasileiras de Regulação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Definição do Tema .....	12
1.2 Delimitações do Trabalho.....	17
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Justificativa.....	17
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 A EXECUÇÃO.....	19
2.2 O PAPEL DO LÍDER.....	25
2.2.1 Conhecer: a si mesmo, sua equipe e sua empresa .....	25
2.2.2 Motivando e desenvolvendo a equipe .....	27
2.2.3 Escolhendo as pessoas certas.....	32
2.2.4 Orientação para ampliar habilidade das pessoas .....	34
2.3 PROCESSOS PARA EXECUÇÃO .....	35
2.3.1 Definição das metas.....	36
2.3.2 Acompanhamento e prestação de contas dos resultados.....	40
2.3.3 Implementação das Quatro Disciplinas da Execução .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>49</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	49
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	50
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	51
3.3.1 Observação direta .....	51
3.3.2 Observação participante .....	51
3.3.3 Questionário.....	51
3.3.4 Documentos .....	52
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	53
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
4.1 Elaboração da pesquisa.....	54
4.2 Análise das respostas da pesquisa .....	56
4.2.1 Primeira questão – Conhecimento da estratégia da empresa.....	56

4.2.2 Segunda questão – Promoção dos gestores .....	58
4.2.3 Terceira questão – Desenvolvimento dos liderados.....	60
4.2.4 Quarta questão - Feedback.....	63
4.2.5 Quinta questão – Frequência das reuniões.....	65
4.2.6 Sexta questão – Reuniões de ações prioritárias .....	67
4.2.7 Sétima questão – Medidas de Direção.....	68
4.2.8 Oitava questão – Placares .....	70
4.2.9 Nona questão – Reconhecimento dos empregados .....	72
4.2.10 Décima questão – Metas crucialmente importantes.....	74
4.2.11 Quadro referencial – Execução estratégica em agência bancária .....	76
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A execução estratégica é uma das etapas do planejamento estratégico, é parte integrante da estratégia e também uma disciplina, sendo ela a principal tarefa do líder da empresa e um elemento chave da cultura desta. Atualmente a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Empresas que executam planos melhores derrotam seus concorrentes. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva.

Para Bossidy e Charan (2005, p. 28) “A lacuna entre as promessas e os resultados é comum e nítida. A lacuna que ninguém conhece é aquela entre o que a liderança da empresa quer atingir e a habilidade da organização para tal”.

Os líderes precisam estar profundamente envolvidos na tarefa de execução da empresa, não podem delegar este papel para tratar de outros assuntos, muitas vezes considerados mais importantes. O comportamento necessário ao líder que executa com excelência está em conhecer a si mesmo, sua equipe e sua empresa, ele deve estar sempre presente, ao lado de sua equipe. O líder que executa motiva e desenvolve sua equipe, promove pessoas, e está sempre antecipando o futuro preparando novos líderes. Ele é autêntico, consciente de si próprio, tem autocontrole e é humilde, lidera processos focados na disciplina da execução, na busca de excelentes resultados para sua empresa. O líder que executa vive a sua empresa.

Ao longo deste trabalho serão descritos através de revisão literária os principais conceitos da disciplina da execução, das características e comportamentos inerentes aos líderes inseridos em uma cultura de execução, bem como os processos práticos para aplicação em uma agência bancária.

Este trabalho tem por objetivo geral propor um quadro referencial de apoio aos gerentes gerais da empresa Caixa Econômica Federal, para implementação da execução estratégica nas agências bancárias da empresa. Os objetivos específicos deste trabalho serão o de identificar na literatura quais os principais conceitos de execução estratégica, voltados para o líder, verificar através de estudo de caso se estes conceitos estão presentes na prática diária dos gerentes gerais, e por último, propor ações de melhoria para a rotina diária e a formação destes líderes.

## 1.1 Definição do Tema

Os empregados da linha de frente de uma organização são parte fundamental para o efetivo cumprimento de um planejamento estratégico, pois esse não pode ficar restrito a equipe executiva, ele precisa chegar a todos os membros da corporação:

A formação e o comprometimento da equipe executiva são essenciais para a obtenção dos benefícios do scorecard. Porém, esse é apenas o primeiro passo. Para obter o máximo de benefícios, a equipe executiva deve compartilhar sua visão estratégica com toda a empresa, bem como os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas pessoais, o scorecard cria entendimento e um compromisso compartilhado entre todos os integrantes da organização. Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da empresa se alinham aos processos necessários de transformação. Cada indivíduo entende como sua atuação específica contribui para realização dos objetivos da unidade de negócios. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 208).

O ideal, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 208), seria que “todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o ‘quadro geral’”. No entanto, além da estratégia ser compreendida por toda a corporação, a execução é ponto chave para que o plano estratégico de uma empresa tenha resultado. (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

Para a elaboração deste trabalho, foi considerado como objeto de estudo um grupo de gerentes gerais da empresa Caixa Econômica Federal, que será denominada CAIXA a partir desse momento. Importante ressaltar que todos os dados para caracterização da CAIXA foram retirados do sítio eletrônico da empresa, através de documentos públicos como balanços e relatórios de administração do ano de 2012.

A CAIXA é um banco 100% público, vinculado ao Ministério da Fazenda do Governo Federal, que possui como missão “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.” No ano de 2012 a CAIXA encerrou o processo de revisão do seu Plano Estratégico referente ao período 2012-2022. A visão de futuro foi redefinida, evidenciando o lugar que a Instituição pretende ocupar no mercado, além de manter a liderança como agente de

políticas públicas. O novo planejamento gerou mudanças nos conceitos empresariais do banco, exigindo novas habilidades de gestão em todos os níveis hierárquicos.

Considerado o maior banco público da América Latina a CAIXA atua como banco comercial e também como agente de políticas públicas do Governo Federal, participando como agente financeiro dos principais programas do Governo, como o Programa Minha Casa Minha Vida, o Programa de Aceleração do Crescimento e o Programa Bolsa Família. Instituída em 12 de janeiro de 1861, sob Decreto nº 2.723 assinado por Dom Pedro II, o banco foi fundado como a Caixa Econômica da Corte. Em 1931, inaugurou operações de empréstimo para pessoas físicas. Em 1934, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, surgindo ainda a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da Caixa do Rio de Janeiro, assinada no dia 1º de junho de 1931. Em 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. Ainda no mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias. A CAIXA também detém o monopólio desde 1961 das Loterias Federais.

Em 2012, a rede contemplava 62 mil pontos de atendimento, sendo 3,5 mil agências e postos de atendimento bancário, 33,6 mil correspondentes CAIXA Aqui e lotéricos, além de 24,9 mil caixas eletrônicos espalhadas nos postos e salas de autoatendimento. As unidades atendiam a 5.467 municípios, inclusive a regiões de difícil acesso terrestre, como as comunidades ribeirinhas no norte do país, atendidas por meio da agência-barco.

Ao final de 2012, a CAIXA administrava R\$ 1,3 trilhão de ativos, dos quais R\$ 702,9 bilhões em ativos próprios. As operações de crédito encerraram o ano de 2012 com R\$ 353,7 bilhões. O exercício de 2012 foi encerrado com uma carteira de 63,6 milhões de clientes pessoas físicas e 1,7 milhão de pessoas jurídicas. Com 35,4% do mercado, a Poupança da CAIXA encerrou o ano com saldo de R\$ 175,6 bilhões. Em relação à classificação dos bancos brasileiros por patrimônio líquido em

2012, a primeira posição era ocupada pelo Itaú, com um patrimônio líquido ajustado de US\$ 38,4 bilhões (cerca de R\$ 79,3 bilhões). Em segundo, aparecia o Bradesco, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 31,1 bilhões (cerca de R\$ 64,2 bilhões). O Banco do Brasil tinha a terceira posição, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 28,9 bilhões (cerca de R\$ 59,7 bilhões), contra US\$ 27,1 bilhões (cerca de R\$ 55,9 bilhões) do banco espanhol Santander. A Caixa ocupava a quinta posição, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 10,6 bilhões (cerca de R\$ 21,9 bilhões). Ao final de 2012, o patrimônio líquido da CAIXA expandiu em 28,1% em 12 meses e encerrou o ano com R\$ 25,1 bilhões.

A empresa elaborou o novo Plano Estratégico estabelecido em junho de 2012, definindo sua visão de posicionamento mercadológico. Na busca dessa visão, foi reelaborado o mapa estratégico, abrangendo objetivos empresariais, seus indicadores e metas, bem como iniciativas estratégicas, com a finalidade de orientar a organização na procura de resultados sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental. Consultorias foram contratadas para aprimorar seu modelo de gestão e melhorar a sua eficiência com revisão de processos, além de implantar as adequações necessárias na arquitetura organizacional.

As diversas mudanças implantadas visavam maior produtividade e ganho em escala contemplando a expansão de rede de atendimento, novos processos tecnológicos, aumento de quadro funcional e novos produtos.

Os processos e metodologias de abertura de unidades foram inovados, estabelecendo um novo patamar com a abertura de 559 agências, 24,2% a mais do que as unidades abertas em 2011, e 94 postos de atendimento bancário (PAB), aumento de 16,6%. Essa quantidade superou o total de agências abertas nos sete anos anteriores e corresponderam a 2,6 unidades próprias, por dia, em 2012. O banco investiu também R\$ 417 milhões na melhoria do processo de infraestrutura tecnológica, beneficiando diretamente a área de negócios, e na modernização das instalações e dos equipamentos de processamento de dados. Em 2012, foi desenvolvido o Banking Móvel CAIXA, que disponibilizou aplicativos para smartphones Android e iPhone, contemplando acesso à conta para consultas e transações, além de simulador de habitação e outras funcionalidades. A intenção da empresa foi de aumentar sua capilaridade e alcançar novos mercados e clientes, além de promover a inclusão bancária.

Em relação ao desenvolvimento e aprimoramento de produtos, em abril de 2012, o banco lançou o Programa CAIXA Melhor Crédito, assumindo a liderança do processo de redução das taxas adotadas pelos bancos brasileiros, a qual, associada ao aumento dos prazos, melhorou as condições de concessão de crédito. Nesse contexto, a CAIXA baixou juros, reduziu tarifas, ampliou a base de clientes e o número de produtos disponíveis e encontrou no ganho de escala a compensação pelas taxas e tarifas menores. Por outro lado, trabalhou a eficiência corporativa como um valor e buscou ajuda de consultorias externas na revisão de processos, diminuição de gastos e identificação de oportunidades de receitas.

Como consequência do lançamento do programa, o saldo da carteira de crédito total da CAIXA evoluiu 41,8% e encerrou o ano com R\$ 353,7 bilhões, o que representa 15,0% do mercado, aumento de 2,7 pontos percentuais em relação a dezembro de 2011. O crédito comercial apresentou saldo de R\$ 121,5 bilhões, crescimento de 53,2% em relação ao ano de 2011. As operações com pessoas físicas registraram saldo de R\$ 55,5 bilhões, evolução de 51,6%, enquanto as com pessoas jurídicas encerraram o período com saldo de R\$ 65,9 bilhões, avanço de 54,6% em 12 meses. A inadimplência do crédito total na CAIXA manteve-se estabilizada com índice de 2,08%. O atraso das operações comerciais encerrou o período em 3,16%, com 4,85% na carteira PF e 1,69% em PJ. Para o crédito imobiliário esse indicador foi de 1,56%.

Um fator muito importante que justifica a problemática abordada por este trabalho, é que a CAIXA como banco público, contrata seus empregados por meio de concurso público, sendo que todos os seus gestores necessariamente são promovidos da base de empregados concursados, não sendo possível a contratação de profissionais no mercado. A exceção pode se aplicar aos cargos do alto escalão como diretores, vice-presidentes e presidente. A empresa finalizou o ano de 2012, contando com 92,9 mil empregados concursados e 14,4 mil estagiários e aprendizes. Foram contratados 11 mil empregados e desligados 3,7 mil dos quais 2,2 em Programa de Apoio a Aposentadoria. O quadro funcional cresceu de 55 mil para 92 mil empregados entre 2002 e 2012, e se levado em conta as reposições por aposentadorias, a maioria do quadro de empregados possuía menos de 10 anos de experiência. Em 2012, foram realizadas 127 Ações Educacionais, totalizando 11,5 milhões de horas de capacitação na Universidade Corporativa CAIXA e em eventos externos. Mais de 88 mil empregados, 94,7% do quadro funcional, participaram de

pelo menos uma destas ações. Dos empregados treinados, 60% têm até nove anos de CAIXA, demonstrando o investimento que a Empresa faz em seu corpo funcional, buscando atender a população de forma cada vez mais qualificada.

As mudanças de processos internos, inovação tecnológica e de produtos exigem dos gerentes de agências uma nova forma de conduzir suas agências, uma postura voltada para diferentes áreas, na busca dos resultados. Por outro lado, a ampliação da rede, em velocidade muito superior ao que historicamente apresentou, exige a promoção de novos gestores, que lidam com a inexperiência nos cargos e com as mudanças na organização. Diante destes fatores pressupõe-se que os novos líderes tenham dificuldades em se adaptar às novas necessidades e demandas da empresa, podendo não alcançar a produtividade e resultados esperados.

O novo Plano Estratégico 2012-2022 alterou a forma de trabalho nas unidades exigindo uma nova postura, principalmente nos gerentes, na condução de suas equipes. Este assunto abre uma oportunidade de estudo, considerando que a empresa quebra paradigmas internos, investindo na expansão, qualificação e inovação em diversas áreas, buscando alcançar um novo patamar de atuação.

Considera-se que o papel das agências bancárias, dentro do nível hierárquico da organização, está voltado para a execução das estratégias, para o atingimento das metas estabelecidas pelas áreas estratégicas. O questionamento que surge é o de como uniformizar métodos de trabalho voltados para execução, na busca dos resultados, pelos gerentes gerais? Considerando que existem gestores em todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa, optou-se pela análise do gestor de agência, que é quem está na linha de frente das unidades operacionais.

Dentro deste contexto, a intenção deste trabalho é criação de um método para o gestor de agência da CAIXA, denominado de gerente geral, através da criação de um quadro referencial com as melhores práticas com base na literatura acadêmica, para que as agências atinjam os resultados esperados pelo planejamento estratégico da empresa. A ideia deste trabalho é fazer o estudo sob a perspectiva da rotina de atuação do gerente geral.

## **1.2 Delimitações do Trabalho**

Considerando os ciclos clássicos da gestão estratégica, os quais seguem: Planejamento → Execução/Implementação da estratégia → Monitoramento/Controle → Realinhamento Estratégico, este trabalho está focado na etapa da execução.

Dentro desta etapa, este trabalho será delimitado na análise de atuação dos gerentes de agência, denominados gerentes gerais. Serão abordados temas voltados para a atuação diária na condução de uma equipe de agência bancária, com foco na busca dos resultados esperados.

Os temas abordados se limitarão a disciplina da execução, na busca dos resultados propostos pelo planejamento estratégico e metas definidas pela empresa. Não é objetivo deste estudo analisar todas as funções exercidas por um gerente geral, e sim, ações que podem alavancar resultados de excelência.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Criação de um quadro referencial para apoio à execução da estratégia em agências, com foco na atuação de gerentes gerais de agências bancárias.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar na literatura os principais conceitos de execução aplicáveis aos gerentes gerais de agências bancárias;
- b) Verificar a aplicação pelos gerentes gerais da empresa dos conceitos da disciplina da execução no dia a dia de uma agência bancária;
- c) Propor ações, baseadas no papel do líder, para execução da estratégia em agências bancárias.

## **1.4 Justificativa**

A necessidade de aprimoramento da atuação dos gerentes de agência bancária frente às novas exigências mercadológicas justifica a elaboração deste estudo. Ao mesmo tempo, este trabalho é de grande importância ao pesquisador em

função da necessidade de buscar o aprimoramento e o alinhamento das competências para gestão bancária, na condução de uma equipe de trabalho para realização dos resultados esperados, alinhada com a estratégia da empresa.

Este trabalho se deu através de pesquisa de dados e documentos públicos da empresa CAIXA, como balanços, relatórios de administração, notas explicativas, com base no ano de 2012, data do lançamento do novo planejamento estratégico. Não foram abordados itens estratégicos internos, devido a confidencialidade de assuntos estratégicos. A pesquisa realizada com os gestores da empresa foi voltada ao comportamentos individual, não tratando de nenhum processo específico. Também foi revisada a literatura voltada para a execução da estratégia.

Com a conclusão deste trabalho, é proposto a CAIXA um método de trabalho prático, aplicado aos gerentes de agências, com orientações das melhores práticas para execução da estratégia com foco no atingimento dos resultados esperados, propondo assim, melhorias e sugestões na condução dos gestores.

Os capítulos seguintes contemplam a fundamentação teórica sobre a disciplina da execução, as melhores práticas e os itens que podem ser aplicados pelos gerentes gerais, buscando propor sugestões e melhorias.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo, foi realizada revisão teórica de alguns temas relacionados com execução do planejamento estratégico, os comportamentos e atitudes necessários aos líderes de empresas para que eles possam executar com excelência. Além disso, foram abordados conceitos de processos e práticas adotadas que garantem a entrega dos resultados que o líder se compromete em fazer. Não foram abordados os conceitos de planejamento estratégicos, pois o foco deste trabalho está voltado para os comportamentos e ferramentas para a execução do planejamento de uma empresa.

Este capítulo também não teve a intenção de esgotar o assunto, fazendo uma revisão completa, e sim um recorte de conceitos que foram importantes para a criação da proposta de método de trabalho que é o objetivo deste estudo.

### **2.1 A EXECUÇÃO**

A execução, segundo Bossidy e Charan (2005), não é apenas a questão mais importante que as empresas terão que enfrentar, mas é algo que ninguém consegue explicar satisfatoriamente. Comparam com outras disciplinas que não têm tamanha defasagem de conhecimento acumulado e bibliografia. Citam como exemplos a estratégia, que deixou de ser um desafio intelectual, podendo ser comprada de uma empresa de consultoria; o desenvolvimento de liderança, que possui vasta bibliografia sobre o tema; e a inovação, que também conta com ferramentas e técnicas de apoio aos líderes em suas abordagens à estrutura organizacional e sistemas de incentivos, desenhos dos processos do negócio, metodologias para promoção das pessoas e guias para mudanças na cultura da empresa.

Para Kaplan e Norton (2008), a gestão da estratégia é diferente da gestão das operações, mas ambas são vitais e devem ser integradas. Segundo os autores, as empresas, em geral, não conseguem implementar a estratégia ou gerenciar as operações por carecerem de sistemas gerenciais abrangentes que integrem e alinhem essas duas funções vitais. Neste sentido esclarecem:

Embora as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para desenvolvimento e gestão de suas estratégias e operações, ainda carecem de um conceito ou modelo para orientar sua efetiva integração. Os gestores de hoje se defrontam com a questão de como conseguir que esses vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente. A implementação de tais ferramentas é conduzida de forma isolada e com pouca integração e coordenação entre elas. (KAPLAN; NORTON, 2008. p. 7).

Bossidy e Charan (2005) afirmam que muitos líderes se enganam ao pensar que suas empresas são bem administradas. Quando esses líderes começam a entender como algumas organizações conseguem de forma excepcional que as coisas aconteçam, acabam descobrindo o quanto ainda terão de caminhar para se tornar referência em execução.

Antigamente, as empresas escapavam de sua incompetência executiva pedindo paciência. 'A conjuntura de negócios está complicada atualmente' é uma desculpa muito comum. Ou: 'Levará tempo para que nossa estratégia produza resultados.' Mas a conjuntura está sempre complicada, e o sucesso não é mais medido ao longo dos anos. Uma empresa pode ganhar ou perder significativa participação de mercado antes mesmo de perceber o que a atingiu. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 14).

Atualmente a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Empresas que executam planos melhores derrotam seus concorrentes. Os mercados financeiros não esperam para ver se a complexa estratégia vai dar errado. "Por isso, os líderes que não conseguem executar não têm uma chance grátis". (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 15). Para os autores, a execução é uma grande questão que ainda não foi abordada no mundo dos negócios e sua ausência é o único grande obstáculo ao sucesso, sendo a razão da maioria dos fracassos que são erroneamente atribuídos a outras causas.

Bossidy e Charan (2005) identificaram o problema relativo à tarefa de executar quando observavam que os planos estratégicos não funcionavam na prática. Os líderes enfatizavam aquilo que chamam de estratégia de alto nível, intelectualizando e filosofando, e não propriamente a implementação. As pessoas concordavam com o projeto ou iniciativa, mas nada resultava disso. Ao longo do tempo foi identificado um padrão apontando a execução como problema principal:

As pessoas pensam na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como 'mais importantes'. Essa idéia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua

cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa da execução. Muitos executivos passam muito tempo aprendendo e disseminando as mais recentes técnicas de administração, mas sua dificuldade em entender e pôr em prática a execução nega o valor de quase tudo que eles aprenderam e pregam. Esses executivos estão construindo casas sem alicerces. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 16).

Muitas empresas frequentemente não conseguem atingir os resultados prometidos. Não importa se a economia é forte ou fraca, a concorrência é muito acirrada. As mudanças chegam muito rapidamente. Conforme Bossidy e Charan (2005), quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais frequente é de que a estratégia estava errada. Segundo os autores, as estratégias dão errado mais frequentemente porque não são bem executadas. As coisas que deveriam acontecer, não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que aconteça, ou os líderes avaliaram mal os desafios que as empresas enfrentam, ou ainda, ambos. Afirmam os autores que são incontáveis as empresas que estão aquém do seu potencial por causa da má execução. Para Bossidy e Charan (2005, p. 28) “A lacuna entre as promessas e os resultados é comum e nítida. A lacuna que ninguém conhece é aquela entre o que a liderança da empresa quer atingir e a habilidade da organização para tal”.

Muitos executivos foram vítimas dessa lacuna entre promessas e os resultados obtidos. Eles alegaram ter dificuldades de estabelecer responsabilidades. Para Bossidy e Charan (2005) as pessoas não estão fazendo o que deveriam para implementar um plano. Elas querem realizar mudanças, mas não sabem o que precisam mudar.

Executar não é apenas algo que se consegue ou não consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. *É uma disciplina por si só.* Em grandes e pequenas empresas, é atualmente a disciplina principal para se atingir o sucesso. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 17).

A revolução, a reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas, organizações em constante aprendizagem e coisas desse tipo, que foram pregadas por uma pequena indústria de mestres de mudanças, segundo Bossidy e Charan (2005) são inúteis, a menos que as grandes ideias sejam traduzidas em passos concretos de ação.

Sem a execução, a ideia inovadora se esfacela, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas ambiciosas, e a revolução morre na praia. O que a empresa consegue é uma mudança para pior, pois o fracasso consome a energia de toda a organização. A repetição do fracasso destrói a organização. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 29).

Para Bossidy e Charan (2005) executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É um elo perdido entre aspirações e resultados, e como tal é um dos mais importantes trabalhos de um líder, se não o mais importante e nenhuma empresa pode honrar seus compromissos ou adaptar-se às mudanças sem que todos os seus líderes pratiquem a disciplina de execução em todos os níveis. A capacidade de executar ajuda o líder da empresa a escolher uma estratégia mais consistente. Se o líder não tiver certeza de que sua empresa tem ou pode conseguir o que é necessário para executar uma estratégia adequada, incluindo os recursos e pessoas certas, não consegue elaborar uma estratégia adequada.

Os líderes em uma cultura de execução elaboram estratégias que são mais roteiros do que fórmulas rígidas endeusadas em grandes livros de planejamento. Dessa forma, eles podem responder rapidamente quando o inesperado acontece. Suas estratégias são elaboradas para ser implementadas. A execução acompanha tudo. Ela permite que você veja o que está acontecendo em seu setor. É o melhor meio de mudança e transição – melhor do que a cultura, melhor do que a filosofia. As empresas voltadas para execução mudam mais rápido do que as outras, pois estão mais perto da situação. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 17).

Bossidy e Charan (2005) enfatizam que se a empresa precisa sobreviver a épocas difíceis e realizar mudanças, terá mais probabilidade de ser bem sucedida se executar bem seus planos. Para os autores, liderar para execução não é uma atividade complexa, ao contrário, é algo simples. O principal requisito é que o líder esteja profunda e totalmente envolvido com sua empresa e seja franco com ele e com os demais sobre sua realidade.

Kaplan e Norton (2008) relatam que, em uma pesquisa global realizada em 2006, pela *“The Monitor Group”*, altos executivos foram interrogados sobre suas prioridades, e elegeram, por ampla margem, a “execução da estratégia”. Em outra pesquisa realizada em 2007, pelo *“Conference Board”*, a prioridade mais importante para os executivos foi a excelência na execução, seguida do crescimento sustentável e constante da receita bruta e, se destacando como terceira prioridade, a execução consistente da estratégia pela alta administração. Os autores atribuem a

alta prioridade à eficácia na execução da estratégia à gravidade dos problemas bem documentados com que se defrontam as empresas na tentativa de executar a estratégia. Enfatizam que várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicaram que 60% a 80% das empresas ficam longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos.

Com base em uma pesquisa realizada em 1996 sobre execução da estratégia, Kaplan e Norton (2008) descobriram que a maioria das organizações não dispunha de processos formais para a execução de suas estratégias. Constataram que apenas 40% das organizações vinculavam seus orçamentos às estratégias e somente 30% condicionavam a remuneração por incentivos à estratégia. Quanto aos empregados, menos de 10% afirmaram que conheciam a estratégia da empresa.

Verificaram que 85% das equipes executivas dedicavam menos de uma hora por mês para discussão da estratégia, sendo que 50% dos entrevistados relataram que não debatiam a estratégia. Segundo os autores, os executivos se baseavam em sistemas operacionais táticos e locais para a gestão financeira, em sistemas de Gestão por Objetivos (GPO) para motivar os empregados e em planos descentralizados de TI, marketing e vendas. Relata que as empresas não tinham sistemas destinados explicitamente ao gerenciamento da execução da estratégia.

No ano de 2006, Kaplan e Norton (2008) realizaram outra pesquisa similar, com 143 profissionais de gestão de desempenho sobre os sistemas usados em suas organizações na execução da estratégia. Os resultados apresentaram semelhanças com os da pesquisa realizada em 1996, mas também revelaram diferenças significativas. Nessa pesquisa ocorreram as seguintes semelhanças com a anterior: 46% dos profissionais que afirmaram ainda não dispunham de sistema formal para a execução da estratégia. Destes, 73% relataram desempenho médio ou inferior na execução da estratégia. Entretanto, 54% informaram que já dispunham de um processo formal para execução da estratégia e, destes, 70% relataram que vinham apresentando desempenho superior ao de empresas congêneres, significando, segundo os autores, o aumento de chances de sucesso. Os autores concluíram que quem dispunha de sistema formal de execução tinha de duas a três chances maiores de sucesso.

Na concepção de Bossidy e Charan (2005, p. 31), para entender a execução é preciso ter em mente três pontos principais:

- Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia;
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa;
- Execução deve ser um elemento-chave da cultura da empresa.

- **Execução é uma disciplina**

Bossidy e Charan (2005) dizem que as pessoas consideram a execução como sendo o lado tático do negócio e que isso é um erro. As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática. O processo de execução é fundamental para a implementação da estratégia, que deverá levar em conta a habilidade da organização em executá-la. Sobre execução, Bossidy e Charan (2005, p. 31) dizem:

Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas a suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

Segundo Bossidy e Charan (2005) executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela. A principal razão pela qual as pessoas não conseguem executar é porque não conseguem encarar a realidade muito bem. Os autores apontam que o cerne da execução está em três processos chaves: o processo de pessoal, o processo de estratégia e o processo de operação, que são utilizados pelos negócios e empresas de uma forma e outra. É muito comum que fiquem separados como silos. Bossidy e Charan (2005) afirmam que as pessoas os executam mecanicamente e o mais rápido possível para voltar ao trabalho normal; que em geral a alta gerência dedica menos de meio dia por ano para avaliação dos planos com as pessoas, as estratégias e as operações, sendo que essas análises não são interativas; que não há debate e o resultado não é muito útil. Para os autores, quando as pessoas não se comprometem com os planos de ação que ajudaram a criar, é a formula para o fracasso.

- **Execução: Tarefa do líder da empresa**

Segundo Bossidy e Charan (2005, p. 33):

Uma organização somente pode executar se o líder (sic) estiver comprometido com a empresa (sic) de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, de seu pessoal e seu ambiente. O líder é a única pessoa em posição de conseguir esse entendimento. E apenas o líder pode fazer a execução acontecer através de seu envolvimento pessoal na parte fundamental e até mesmo nos detalhes da execução.

Para Bossidy e Charan (2005) o líder precisa gerenciar os três processos-chave com intensidade e vigor.

- **A execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa**

Para Bossidy e Charan (2005), a execução não é um programa a ser transportado para a empresa. Tem que ser parte da cultura da organização, direcionado ao comportamento do líder, em todos os níveis. Precisa contar com o total envolvimento do líder e de todos os membros da organização, que devem entender e praticar a disciplina. Deve estar embutida no sistema de incentivos e nas normas de comportamento.

## **2.2 O PAPEL DO LÍDER**

Para a criação de um modelo de atuação de um gerente geral, foram levantados alguns comportamentos e atitudes necessários aos líderes que conduzem as equipes. Foram relacionados comportamentos descritos pelos autores como presentes nos líderes de sucesso em execução.

### **2.2.1 Conhecer: a si mesmo, sua equipe e sua empresa**

Conforme os autores Bossidy e Charan (2005), é fundamental em execução que a liderança de uma empresa tenha força de caráter. Ao descobrir a si próprio, surge no líder a firmeza emocional, o autodomínio. Sem a firmeza emocional o líder

não consegue desempenhar diversas atitudes necessárias para a execução. Sem essa firmeza não é possível que ele seja honesto consigo próprio, honesto com a realidade dos negócios, faça avaliação franca das pessoas, tolere as diversidades de ideias e opiniões. É necessária a firmeza emocional para estar aberto as informações, para aceitar pontos de vistas opostos, para que o líder aceite e lide com os próprios pontos fracos e para que ele seja firme com as pessoas que não estão tendo um bom desempenho. Com o autoconhecimento os bons líderes aprendem quais são seus pontos fortes e seus pontos fracos, para melhorar os pontos fortes e corrigir os fracos. Sua liderança será atingida quando seus seguidores virem a força interior e confiança do líder.

Os autores Bossidy e Charan (2005) ainda descrevem quatro qualidades-chaves que fazem a firmeza emocional do líder:

Autenticidade – a autenticidade cria a confiança, ela significa que a pessoa é o que ela realmente é, ser real, ser a mesma pessoa interna e externamente, sendo o que ela faz ou diz. As pessoas observam o que o líder faz, então independente do que ele diga, se ele fizer algo errado, os melhores perderão a confiança e os piores lhe seguirão.

Consciência de si próprio – conhecendo a si mesmo, o líder se sente à vontade com seus pontos fortes e não é derrotado por seus pontos fracos, pois conhece seus bloqueios emocionais, seu lado obscuro de comportamento, e sabe como tratá-los, e pode ainda aprender com seus erros e com seu sucesso.

Autocontrole – ao conhecer-se, o líder pode manter controle sob seu ego, ser responsável por seu comportamento, adaptar-se a mudanças, aceitar ideias novas, ser íntegro e honesto. A autoconfiança contribui para o diálogo.

Humildade – quanto mais o líder conter seu ego, mais realista ele será, ele ouvirá e aprenderá sobre seus problemas, poderá aprender com qualquer um, obter informações para atingir melhores resultados, além de aprender com os erros.

Para Bossidy e Charan (2005, p. 63) “Os líderes têm de viver suas empresas”. As empresas que não executam não possuem a figura do líder no dia a dia, em contato com a realidade, sendo assim os líderes não estão onde as coisas acontecem. Eles não conhecem a organização em que trabalham, pois não estão envolvidos e seu pessoal também não a conhece de verdade.

Conforme Bossidy e Charan (2005, p. 68),

Estar presente permite que você, como líder, se comunique diretamente com seu pessoal, e os relacionamentos pessoais ajudam você a formar sua intuição sobre o negócio e sobre as pessoas que os gerenciam. Eles também ajudam a personalizar a missão que você está pedindo que as pessoas realizem. [...] Não conhecemos nenhum grande líder, seja na área empresarial, política, militar, religiosa ou qualquer outra, que não tenha estabelecido seus relacionamentos pessoais.

O líder precisa se mostrar para sua equipe, precisa estar presente em todas as unidades e fazer as avaliações necessárias do negócio, e mesmo que as pessoas não gostem do que fale, ao menos dirão que pelo menos o líder se importa com elas. As pessoas gostam disso, pois isso às valoriza, é uma forma de recompensa por seu trabalho. A criação de um relacionamento pessoal com a equipe independe da personalidade do líder, do estilo, o importante é ter a mente aberta e comportamento positivo, de uma forma leve, informal e com senso de humor, pois uma avaliação não pode ter a forma de um interrogatório. (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Para Bossidy e Charan (2005), o líder de execução precisa insistir no realismo, mas verificam que várias organizações tentam evitá-lo. As pessoas não querem admitir os erros, pois é desconfortável, tentam ganhar tempo para encontrar solução. No entanto, realismo significa ter uma visão real da empresa, para poder compará-la com outras. Segundo Bossidy e Charan (2005, p. 72), “Você está sempre observando o que está acontecendo nas empresas em todo o mundo e mensurando seu próprio progresso, não internamente mas externamente.”

Além do líder se autoconhecer, ser realista, conhecer sua empresa e seus liderados, ele precisa desenvolver sua equipe e motivá-la. Na sequência, uma revisão de pontos importantes sobre motivação e desenvolvimento de equipes.

### 2.2.2 Motivando e desenvolvendo a equipe

A execução da estratégia exige o empenho de todos os empregados para que se atinjam os objetivos estratégicos, segundo Kaplan e Norton (2008). Para se alinhar o pessoal com as estratégias, os autores elencam três passos: comunicar a estratégia aos empregados, vincular à estratégia os objetivos e incentivos pessoais e alinhar os programas de desenvolvimentos dos empregados.

Em relação ao primeiro passo, de comunicar e educar os empregados, os autores Kaplan e Norton (2008) referem que os líderes precisam saber explorar o

desejo dos membros da equipe de trabalhar para uma empresa de sucesso, liberando dessa forma energia interna e criatividade. As pessoas gostam da ideia de trabalhar em uma empresa de sucesso, elas querem sentir orgulho de onde trabalham, ninguém gosta de ser parte de uma organização problemática, que funciona mal, com burocracia e conflitos internos. Por estes fatos, os empregados precisam sentir que trabalham em uma empresa eficiente e eficaz.

O primeiro passo para a motivação, segundo os autores Kaplan e Norton (2008) é comunicar a missão, visão, valores e estratégia da empresa aos empregados, onde os líderes podem usar o mapa estratégico e o *Balanced Scorecard*, mostrando tanto o quê a empresa quer alcançar quanto como ela pretende fazer. Segundo Kaplan e Norton (2008, p. 144) “O conjunto de todos os objetivos e indicadores fornece uma imagem abrangente das atividades de criação de valor da organização”. Essa imagem permite que o empregado chegue todos os dias ao trabalho sabendo como ele pode contribuir, executando suas tarefas, para o sucesso da organização e de seus objetivos pessoais.

Os autores Kaplan e Norton (2008) afirmam que comunicar é fundamental, pois os empregados não podem seguir um gestor se não forem liderados. Como exemplo utilizaram o caso de um presidente de uma grande multinacional que sempre visitava as unidades de negócios com um documento no bolso, onde constava o mapa estratégico. Ele fazia três perguntas básicas a um empregado qualquer, escolhido aleatoriamente, se sabia o que era aquilo, se conseguiria explicar e de que maneira o trabalho dele contribuiria em qualquer um dos objetivos. Kaplan e Norton (2008) afirmam que as respostas incorretas depunham mais contra os gestores do que contra o próprio empregado e em função disso, sempre quando havia um movimento interno na empresa indicando que o presidente visitaria uma determinada unidade, os gestores se mobilizavam para deixar toda a equipe preparada. Uma liderança destas obriga que as equipes estejam informadas, compreendendo a estratégia e preparadas para execução.

Conforme os autores, Kaplan e Norton (2008, p. 146),

Os gestores relatam que devem comunicar a estratégia sete vezes, de sete maneiras diferentes, recorrendo a vários canais de comunicação, quadros de avisos, reuniões interativas com grupos de empregados, intranets, avaliações mensais, programas de treinamentos e cursos de educação on-line.

**FIGURA 1 – Plano de comunicação de estratégia de uma empresa**

<b>Plano de comunicação da estratégia de uma empresa</b>		
<b>Objetivo:</b> Identificar mensagens específicas para cada público-alvo e o mix de canais para transmissão das mensagens.		
<b>Abordagem:</b> Alavancar a equipe interna de comunicação e os meios de comunicação disponíveis para divulgar fluxos de comunicação planejados que comuniquem e reforcem mensagens complexas para um público diversificado e difuso, durante um período de tempo prolongado.		
<b>Veículo</b>	<b>Tipos de comunicação</b>	<b>Comentários</b>
Reuniões de pequenos grupos	Reuniões do staff, avaliações individuais, reuniões de atualização semanais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera envolvimento e entusiasmo</li> <li>• Envolve muito trabalho</li> </ul>
Reuniões "sociais"	Combinação com diversão e entretenimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode não alcançar todos os turnos</li> </ul>
MG News, boletins informativos locais e publicações	Boletins informativos referentes a toda a empresa ou a uma divisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coluna dedicada exclusivamente ao scorecard</li> <li>• inclui artigos relevantes da BSCol</li> <li>• Boletins informativos</li> </ul>
Intranets locais	Site na internet para uso interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem todos têm acesso</li> <li>• Inclui links para Meganet e BSCol</li> </ul>
Apresentações em PowerPoint	Modelo de apresentação para oferecer visão geral, atualizações, recursos etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplamente usado e aceito</li> </ul>
Cartazes/quadros de avisos	Cartazes, folhetos afixados em restaurantes e cozinhas, salas de reuniões, saguões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessível a todos</li> </ul>
Cartazes permanentes	Scorecard da empresa/divisão exibido em áreas de passagem importantes, salas de reuniões etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alvo de atenção todos os dias</li> <li>• Divulga objetivos, indicadores, tendências</li> <li>• Assinado pelo CEO</li> </ul>
Vídeo	O CEO reafirma a importância da iniciativa, reforça o compromisso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar a monotonia</li> <li>• Ferramenta de treinamento eficaz</li> <li>• Abertura/fechamento com muita energia ou atualizações</li> </ul>
<p>Duas exigências básicas, mas fundamentais, da comunicação eficaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda comunicação tinha de responder à pergunta imediata do empregado: "E qual é a minha parte nisso?"</li> <li>• Cada nova fase ou iniciativa precisava ser sincronizada com o desdobramento do Balanced Scorecard para a unidade ou departamento.</li> </ul> <p>Fonte: <i>Balanced Scorecard Report</i>, maio-junho de 2002.</p>		

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 147).

Como exemplo de aplicação da ferramenta de comunicar sete vezes de sete maneiras diferentes, a Figura 1 mostra o plano de uma empresa para demonstrar de maneiras diferentes, para um quadro de pessoal diverso e disperso geograficamente.

Os autores Kaplan e Norton (2008) afirmam existir três características comuns entre as melhores práticas de comunicação das empresas de maior sucesso na execução.

Algumas empresas vinculam a remuneração às metas, o que explicita um considerável aumento de interesse pelos empregados. Em geral, as empresas vinculam os incentivos aos resultados das metas pessoais e da unidade de negócio, pois ao se levar em conta o resultado destas unidades, o trabalho em equipe é enfatizado, e o individual também. Planos que levam em consideração só o resultado individual, enfraquecem o trabalho de equipe, planos que não levam em conta o individual, tiram a responsabilidade. Normalmente esses planos incluem de duas a três tipos de recompensas, pelas metas individuais, pelo resultado da equipe e até pelo resultado da empresa. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Para Bossidy e Charan (2005) atrelar os incentivos ao desempenho é a base da mudança de comportamento e cultural de uma empresa. As pessoas sabem o que precisam fazer e no final são recompensadas, e isso deve ser feito de maneira transparente. As pessoas se concentraram naquilo que é avaliado com o intuito de tornar suas carreiras bem-sucedidas, e este sentimento de promoção e recompensa muda a cultura da empresa para execução.

Muitas empresas atrelam os incentivos ao desempenho, mas realizam um mau trabalho, e segundo Bossidy e Charan (2005) isso se dá pois alguns líderes não levam à risca a valorização de quem faz, eles gostam de dar recompensas, e ser amados, mas não conseguem dar um feedback honesto, retirando incentivos ou punindo quem tem mau desempenho.

Uma outra forma de valorização relatada por Bossidy e Charan (2005) é classificar as pessoas de forma a diferenciar o desempenho, em classes por exemplo, se bem conduzido, pode ajudar a criar uma cultura voltada para resultados. É preciso que haja a orientação para aqueles que estão abaixo do desempenho exigido, e a oportunidade de melhorar. O processo necessita ser íntegro, com dados corretos, e os líderes precisam dar feedback correto e sincero, especialmente aos que ficam nas últimas posições.

Independente do sistema que seja utilizado para atrelar os incentivos às recompensas, o processo de remuneração por desempenho precisa ser correto, preciso. O líder precisa valorizar não só os resultados das metas atingidas, mas também os comportamentos desejados, e ele precisa aumentar a quantidade de

peças com nota máxima em desempenho e comportamento, e despedir os que têm mau desempenho, como resultado a equipe ficará mais forte e terá os melhores resultados.

Conforme Bossidy e Charan (2005, p. 96), “Você obtém aquilo que avalia, e isso é um processo direto e simples.” Segundo os autores, é preciso recompensar as pessoas à altura para que elas produzam resultados desejados, e que quando não há diferenciação de pagamento de gratificações diversas, as pessoas podem achar que estão em um regime socialista. Para Bossidy e Charan (2005, p. 78), “Isso é o tipo de coisa que você não quer quando luta por uma cultura de execução. Você tem de deixar bem claro a todos que os incentivos e o respeito são baseados em desempenho”.

Concluindo o terceiro passo para motivação de Kaplan e Norton (2008), é o desenvolvimento de competências, que capacitem os empregados para serem excelentes. A competência é descrita pelos autores Kaplan e Norton (2008, p. 155):

Conhecimento é o que a pessoa sabe, compreensão conquistada por meio da educação e da experiência. Significa o domínio de um campo de estudo, de uma profissão, de uma disciplina técnica ou de uma área de expertise concentrada. Habilidade é o conhecimento de como fazer algo de maneira consistente e eficaz, como operar um equipamento complexo, executar uma auditoria, desenvolver um plano financeiro para um cliente, facilitar uma reunião ou fazer uma visita de vendas. Valores são comportamentos, traços e motivações com que as pessoas executam as tarefas. Os valores podem ser descritos como focados nos clientes, pragmáticos, inovadores ou voltados para determinado objetivo.

Para os autores Kaplan e Norton (2008), os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos pelas empresas através de programas de treinamento em conjunto com planejamento de carreira, que proporciona experiência de atividades em várias áreas, no entanto o desenvolvimento de valores é mais complexo. Necessita da combinação de conteúdos de recursos humanos, programas de seleção e recrutamento cuidadosos, além de constantes programas de treinamento sobre a missão, visão e valores da empresa.

Em função dessa necessidade específica de desenvolver os valores, citada como complexa pelos autores, será feita uma abordagem sobre a seleção de pessoas, através da revisão literária sobre o papel do líder na seleção das pessoas corretas.

### 2.2.3 Escolhendo as pessoas certas

Um papel fundamental do líder é selecionar as pessoas de sua equipe, seus líderes atuais e futuros. Bossidy e Charan (2005) afirmam que mesmo os líderes que proclamam que as pessoas são os ativos mais importantes de uma empresa acabam não pensando muito quando fazem a seleção das pessoas para os lugares certos. Para os autores, o resultado é que, por pensar somente no presente e não pensar no futuro, acabam não contratando, promovendo e desenvolvendo os melhores candidatos para seus cargos de liderança.

Ao fazer análise das empresas de sucesso consistente, é verificado que os líderes estão concentrados na seleção de pessoal, pois independentemente do nível hierárquico do gestor, ele não poderá delegar o processo de seleção e desenvolvimento. Além disso, esse precisa ser um trabalho que o líder goste de fazer, pois ao longo do tempo a seleção de pessoas cria uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Larry Bossidy relata que em 1999 quando saiu da empresa AlliedSignal achava que o grande sinal da força da empresa era a qualidade extraordinária de seus líderes, e que para que isso tivesse acontecido, nos primeiros dois anos dedicou de 30 a 40 por cento de seu tempo com a contratação e desenvolvimento de novos líderes, passando para 20 por cento nos anos posteriores. (BOSSYDI; CHARAN, 2005). Segundo o Bossidy e Charan (2005, p. 113), “O desenvolvimento de executivos precisa ser uma habilidade-chave”.

Pelo entendimento de Bossidy e Charan (2005), as pessoas certas devem estar nos lugares certos, mas em geral não estão, e isso deve-se basicamente ao que podemos descrever em três fatores: falta de conhecimento sobre as pessoas que nomeiam; comodidade de trabalhar com quem se sintam mais à vontade, ao invés de competência para o cargo e a falta de coragem de tomar as medidas necessárias com quem tem um fraco desempenho.

O líder não conhece as pessoas que promove quando se baseia na opinião de terceiros que possuem critérios errados de avaliação, ou quando segue recomendações advindas de gosto pessoal. Se o líder não conhece muito bem quais são as exigências para o cargo, escolhe errado. Ele deveria definir o cargo em três ou quatro critérios inegociáveis, ou seja, atribuições que a pessoa deveria ser capaz de fazer.

O conforto psicológico de se manter alguém de mau desempenho em um cargo ocorre pelo fato de o líder se sentir bem com essa pessoa, ou por ter um senso de lealdade, que em muitas vezes pode estar relacionados com fatores errados, como o de pensar igual e acabar não desafiando o líder.

A falta de coragem é referente a fraqueza do líder, de não ter a firmeza emocional para tomar uma atitude frente a alguma pessoa na organização que não realiza bem seu trabalho. Segundo Charan (2005, p. 115), “Tais fraquezas podem prejudicar consideravelmente a empresa. Se aquele que tem mau desempenho ocupa um cargo suficientemente alto na organização, pode destruí-la”.

Bossidy e Charan (2005, P. 118) descrevem como resultado a falta de comprometimento pessoal,

Quando as pessoas certas não estão no lugar certo, o problema é visível e transparente. Os líderes sabem intuitivamente que têm um problema e prontamente reconhecem isso. Mas muitos deles não fazem nada para resolvê-lo. Você não pode fazer com que esse processo aconteça simplesmente lançando uma diretiva para encontrar os melhores talentos. [...] os líderes precisam investir 40% de seu tempo e energia emocional, de uma forma ou de outra, para selecionar, avaliar e desenvolver pessoas. Esse imenso comprometimento pessoal consome tempo e é estressante emocionalmente quando se tem de dar feedback, mediar diálogo e expor suas opiniões aos outros.

Se colocar as pessoas certas no lugar certo é o cerne da seleção de pessoal, é importante nessa revisão de literatura abordar o modo de como isso ocorre.

Para Bossidy e Charan (2005), os líderes e conselhos de empresas baseiam-se em qualidades acadêmicas e intelectuais dos candidatos, se é conceitual e visionário, se é articulado, esquecendo de fazer as perguntas mais importantes sobre o selecionado, que é se eles sabem fazer as coisas acontecerem. Segundo Bossidy e Charan (2005, p. 119) “Há pouca correlação entre aqueles que falam que fazem e aqueles que realmente fazem as coisas acontecerem, chova ou faça sol”. O líder precisa selecionar pessoas que fazem acontecer, para conseguir construir uma empresa com uma excelente disciplina de execução e ele consegue identificar facilmente essas pessoas, pois quem faz está sempre motivando as pessoas, consegue superar as situações difíceis através das pessoas e sempre acompanha tudo até o final. Algumas características são descritas sobre os líderes certos para os lugares certos que você precisa encontrar, e elas serão descritas nos próximos parágrafos.

Para Larry Bossidy, os líderes devem energizar as pessoas, não sugar suas energias, ele deseja encontrar de manhã pessoas que cheguem com sorriso no rosto, com otimismo para realizar as tarefas, pois estes líderes vão energizar suas equipes. (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Os líderes cujas visões se concretizam constroem e sustentam o momento. Inserem a visão na realidade, enfocando realizações de curto prazo – as metas que geram adrenalina e que fazem gols na trajetória para vencer o jogo. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p.122).

Os líderes certos possuem determinação, que é a habilidade de tomar decisões difíceis de forma rápida e eficientemente. Quando um líder não tem a firmeza emocional para encarar as decisões difíceis, todo mundo na empresa percebe que ele está fugindo da responsabilidade. Uma outra habilidade fundamental do líder é conseguir que as coisas sejam feitas pelos outros, quem não consegue isso não está liderando. Alguns líderes que não conseguem são gerentes de detalhes, inseguros, que não confiam por não saberem avaliar e monitorar desempenhos. Por consequência, acabam ocupando todo o seu tempo tomando todas as decisões chaves de detalhes, e não conseguem lidar com questões mais importantes ou com situações de imprevisto que possam ocorrer. Outros líderes que não conseguem, são aqueles que abandonam a sua equipe, ou seja, delegam explicando o desafio e não estabelecem marcos de acompanhamento, metas, nem acompanham o que está sendo feito. O resultado é que se frustram quando as coisas não acontecem. (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Ainda de acordo com os referidos autores, o acompanhamento até o final é fundamental, pois garante que as pessoas façam o que se comprometeram, dentro do prazo esperado, e se alguma coisa sair fora do plano inicial, por alguma circunstância, as pessoas saberão como lidar de forma criativa.

#### 2.2.4 Orientação para ampliar habilidade das pessoas

Além de selecionar as pessoas certas para o lugar certo, desenvolver conhecimentos e habilidades, trabalhar os valores dos empregados, a literatura relata a necessidade de orientação dos líderes através de sua experiência.

Conforme Bossidy e Charan (2005) a maneira de se fazer os resultados hoje e deixar um legado é repassar todo o conhecimento e sabedoria adquirido ao longo

do tempo às novas gerações. O ponto chave é a orientação, que é diferente do que dar ordens, e que deve ser oportunizada a cada encontro com os liderados.

Bossidy e Charan (2005) afirmam que o líder deve orientar observando a pessoa em ação e dando *feedback* específico, falando de comportamentos e desempenho. Para os autores, orientação é questionar através de perguntas diretas, onde as pessoas se obrigam a pensar, sendo que o objetivo dos questionamentos das perguntas é fazer a realidade vir à tona, ajudando as pessoas a corrigir seus problemas. Para exemplificar Bossidy e Charan (2005, p.80) salientam:

Vamos supor que você tenha uma pessoa que cumpre todas as metas financeiras, todos os compromissos assumidos, mas seu comportamento é horrível. Charlie faz as pessoas trabalharem sete dias por semana, ele é do tipo que grita, não quer contratar mulheres. Você o chama e diz: 'Gosto de você, Charlie, mas as coisas que vocês está fazendo vão impedi-lo de cumprir suas metas financeiras mais pra frente. As pessoas não vão mais apoiar esse tipo de absurdo. Você tem algumas opções. Vou ser seu orientador. Vou falar pessoalmente com você. Quero que esse comportamento mude; do contrário, você não irá longe ou terá que sair'.

Cada líder precisa ser um professor, porque mesmo com os diversos treinamentos e ferramentais que possa se utilizar, 80 por cento se aprende fora da sala de aula. (BOSSIDY; CHARAN, 2005).

Após um breve apanhado de conceitos importantes sobre comportamentos e atitudes de um líder que executa, com base em casos de sucesso relatados pelos autores, será feito no próximo capítulo uma revisão literária de aspectos de processos de execução, como definição das metas, acompanhamento dos processos e avaliação de desempenho.

### **2.3 PROCESSOS PARA EXECUÇÃO**

Como base na revisão bibliográfica sobre os processos práticos para a execução, foram abordados os conceitos sobre As 4 disciplinas da execução, denominadas de (4DX) pelos autores McChesney et al. (2013). Estas disciplinas colocam em prática os diversos dos conceitos de execução vistos até o presente momento.

### 2.3.1 Definição das metas

McChesney et al. (2013) afirmam que muitos líderes admitem ter dificuldade em restringir o foco, tentam atuar em diversas frentes, em várias metas ao mesmo tempo e acabam por fracassar, produzir resultados medíocres. Quanto mais o líder tenta fazer menos ele realiza, portanto o autor afirma que é necessário focar em menos pontos para que a equipe produza mais. Segundo McChesney et al. (2013, p. 22), “A incapacidade de os líderes manterem o foco é um problema de proporções epidêmicas”. Ainda conforme os autores, o grande inimigo da execução é o trabalho diário da empresa, ao qual denominam de redemoinho.

O redemoinho são as tarefas diárias da empresa, onde grande parte da energia é colocada apenas para manter as operações em andamento e acabam por tirar o foco das metas mais importantes. O redemoinho consome energia e tempo, porém não é nocivo, ele é fundamental para manter viva a empresa, no entanto gera uma inércia, mantendo o modo como as coisas sempre foram feitas. Dificilmente os líderes conseguem diferenciar o que é mais estratégico do que aquilo que é do dia a dia, pois ambos são importantes. A diferença é que o redemoinho é urgente e as questões estratégicas são importantes, e nessa batalha o urgente sempre acaba vencendo. O resultado é que sempre as novas iniciativas acabam morrendo lentamente, sufocadas silenciosamente pelo redemoinho, não gerando progresso, evolução. O redemoinho muitas vezes também é conhecido como o *trabalho de verdade*. (MCCHESENEY, et al. 2013).

Segundo McChesney et al. (2013, p. 71),

Um dos aspectos mais desestimulantes da vida no redemoinho é que você não sente a possibilidade de vencer. Se sua equipe estiver operando exclusivamente no redemoinho, estarão dando o melhor de si para manter o trabalho diário e sobreviver. Não estão jogando *para vencer*, estarão jogando *para não perder*, e o resultado representará uma grande diferença no desempenho.

Conforme McChesney et al. (2013) o redemoinho atua sobre a equipe, é o urgente, porém a equipe precisa atuar nas metas, pois elas são importantes. Para que isso ocorra, é necessário aplicar a primeira disciplina da execução, que consiste

em focar em duas ou três metas crucialmente importantes, dispendendo seu maior esforço.

Para Bossidy e Charan (2005), os líderes que executam possuem poucas prioridades, pois enfocando em três ou quatro metas, serão obtidos melhores resultados. Essas metas precisam ser claras e simples. Segundo Bossidy e Charan (2005, p. 74):

Um líder que diz 'Tenho dez prioridades' não sabe o que está falando – ele próprio não sabe quais são as coisas mais importantes. Você precisa de poucas metas e prioridades realistas que influenciam o desempenho geral da organização.

Segundo McChesney et al. (2013), quando uma equipe concentra-se em duas ou três metas, mesmo com o redemoinho é possível de alcançá-las, no entanto se tentarem realizar de onze a vinte metas o foco será perdido e nada será realizado. Isso ocorre porque os seres humanos, geneticamente, só conseguem fazer uma coisa de cada vez com excelência. Para isso, eles definem as Metas Crucialmente Importantes, (MCI). De acordo com McChesney et al. (2013),

São metas que você precisa atingir com total excelência além das prioridades que estão acontecendo no seu cotidiano. Para ser bem sucedido, você precisa estar disposto a fazer escolhas difíceis, que separam o que é crucialmente importante de todas as muitas outras metas meramente importantes em seu radar. Na sequência, você deve abordar aquela MCI com foco e diligência, até que seja entregue conforme prometido, com excelência.

De acordo com McChesney et al. (2013), o líder possui o desafio de não cair em duas armadilhas que são criadas para ele sair do foco. A primeira é a de conseguir centrar em poucas ideias, saber dizer não para boas iniciativas que possam surgir, pois sempre a quantidade de boas ideias será maior do que a capacidade de executá-las. A segunda armadilha que se apresenta ao líder é o de tentar transformar tudo em meta crucialmente importante, o líder pode querer trazer todo o seu redemoinho como crucialmente importante.

Como o líder vai definir o que é MCI? De acordo com os autores McChesney et al. (2013), 80% da energia da equipe está voltada para as atividades cotidianas, ou seja, o redemoinho, e cabe ao líder definir quais são as metas de maior peso, de

maior importância e daí aplicar o esforço dos outros 20% que não foram consumidos pelo redemoinho. As MCI podem ou não vir de dentro do redemoinho, no entanto deve ser algo que realmente vai fazer a diferença. Além disso, a ideia de uma MCI não é só a de se alcançar um resultado, e sim de depois incorporá-la ao redemoinho para que ela se torne uma operação natural, com um novo nível de desempenho.

Os autores da primeira disciplina da execução, as Metas Crucialmente Importantes, McChesney et al. (2013), relacionam quatro regras para a aplicação:

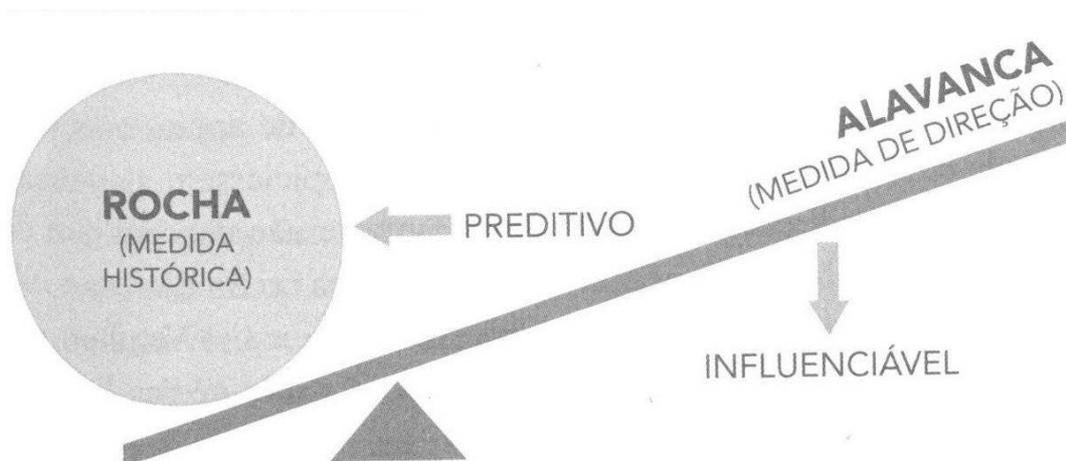
- Regra 01 – Não sobrecarregar uma única equipe ou indivíduo, definir no máximo 2 MCI por equipe;
- Regra 02: O jogo (meta) escolhido precisa fazer a diferença, tem necessariamente que ser vencido, como se fosse uma Copa do Mundo. Definir qual o menor número de jogos para se vencer e quais jogos precisam ser vencidos;
- Regra 03: Os líderes de baixo nível precisam definir as MCI para suas respectivas equipes. É preciso envolvimento para que haja comprometimento. Tornam-se mais engajados em uma meta criada por eles mesmos;
- Regra 04: As metas precisam ter uma linha de chegada. *De y até X até quando*. Se uma meta é crucialmente importante você precisa com certeza saber se a atingiu ou não. Uma MCI é uma meta tática, não estratégica. Ela tem cronograma limitado.

Para executar ações que gerem resultados para as MCI, McChesney et al. (2013) definiram a segunda disciplina da execução, as Medidas de Direção. Enquanto uma meta é uma medida histórica, um resultado passado, que não pode ser alterado, uma medida de direção informa se provavelmente o resultado será alcançado. Ela está, portanto, sob o controle do líder, e prenunciam o resultado, sendo preditiva e influenciável. Os autores classificam as medidas de direção em dois tipos, as medidas com resultado pontual, que tratam da equipe como responsável por produzir os resultados; e medida de direção do tipo conduta poderosa, que são analisados comportamentos apresentados pelo líder e pela equipe.

As medidas de direção possuem definições diárias ou semanais, e sendo realizadas levarão ao resultado da meta. Elas possuem duas características: serem preditivas, o que significa uma ação que preveja se a meta será realizada, ou não, e

a característica de serem influenciáveis, que significa que a equipe pode influenciar na sua realização, depende apenas dela, e não de outros fatores. As Medidas de Direção atuam como uma alavanca para mover uma rocha, onde a rocha são as metas crucialmente importantes e a alavanca são as medidas de direção, conforme exemplificado na Figura 2. (MCCHESENEY, et al. 2013).

**FIGURA 02 – A alavanca sobre a Rocha**



Fonte: Adaptado McChesney et al. (2013, p. 51).

Para os autores McChesney et al. (2013), o foco nas medidas históricas, leia-se metas, e no redemoinho não produzem a alavancagem necessária para se atingir os resultados, e acabam por consumir muita energia. Para se alcançar uma meta nunca alcançada antes, é necessário fazer coisas diferentes, buscar novas alavancas, analisando quem já fez algo semelhante, o que foi feito, quais as barreiras a serem superadas.

As medidas de direção são ações práticas do dia a dia, medidas que vão prever o resultado histórico e que são influenciáveis pela equipe, e os dados dessas medidas são mais difíceis de serem obtidos. É necessário um acompanhamento mais detalhado de alguns aspectos que normalmente não são avaliados, mas este é o preço que o líder tem de pagar. Sem dados não há desempenho, não há alavanca e não há o resultado esperado. Outro fator importante é que essas medidas criam um engajamento da equipe, pois aumentam a clareza e a percepção sobre as metas mudam, elas conectam a equipe a realização do resultado. (MCCHESENEY, et al. 2013).

### 2.3.2 Acompanhamento e prestação de contas dos resultados

Após revisados conceitos importantes para definição das metas a serem buscadas, de estratégias operacionais através da adoção de medidas de direção, que acabam por induzir e prever um resultado que será alcançado, revisou-se pontos de autores que falam em como fazer os resultados, através dos acompanhamentos, da motivação e responsabilização das equipes e indivíduos.

A importância dos *comos* na execução da estratégia pode ser entendida através das perguntas formuladas por Bossidy e Charan (2005, p. 173),

O objetivo básico de qualquer estratégia é simples: ganhar a preferência do consumidor e criar uma vantagem competitiva sustentável, ao mesmo tempo em que deixa dinheiro suficiente para os acionistas. Define uma direção para o negócio e o posiciona para seguir nessa direção. Porque, então, muitas estratégias fracassam?

Os autores Bossidy e Charan (2005) respondem afirmando que a boa execução do planejamento estratégico requer enfoque em como fazer acontecer. A execução deve estar centrada nas pessoas, que estão próximas da realidade, que conhecem os mercados, seus pontos fortes e fracos. Para a estratégia funcionar, ela deve ir além dos números e projeções, ela deve estar ligada ao processo de pessoal, ao como fazer, pois conforme Bossidy e Charan (2005, p. 174), “Se uma estratégia não abordar os ‘comos’, é candidata ao fracasso.” Conforme os autores, o líder precisa se perguntar como a organização vai fazer para atingir os seus objetivos, quais são as questões chaves, quais os mercados, qual o posicionamento.

Bossidy e Charan (2005) também afirmam que é importante concluir o que foi planejado, que a principal causa de problemas na execução é a falta de continuidade de iniciativas já em andamento. Normalmente os projetos iniciam com envolvimento de todas as pessoas, com entusiasmo, mas vão perdendo força com o tempo e vão sendo abandonadas. O líder precisa definir o responsável pelas iniciativas e acompanhar a sua execução.

Conforme McChesney et al. (2013) descreve na terceira disciplina da execução, que é preciso manter um placar envolvente, pois essa é a disciplina do engajamento, ela tem o objetivo de assegurar que cada pessoa saiba se a equipe está vencendo ou perdendo, ou seja, cumprindo as metas ou não. A diferença é notável entre equipes que acompanham um placar e que sabem precisamente como

estão, e de equipes que entendem as metas conceitualmente. Se as metas e as medidas de direção não forem visualizadas num placar visível e regularmente, logo elas cairão no redemoinho.

Segundo McChesney et al. (2013), uma equipe excepcional não pode funcionar sem um placar que induz a ação. Sem ele a energia se dissipa, a intensidade decai e a equipe retorna ao dia a dia da empresa. Esse placar para a equipe precisa ser simples, ser visualizado facilmente, as metas e as medidas de direção precisam ser visíveis e a equipe precisa saber identificar rapidamente se está ganhando ou perdendo. Esse placar é muito diferente do placar do líder, que é formado por complexas planilhas, projeções, previsões, e que serve apenas ao líder.

O placar é envolvente para a equipe, pois com as disciplinas da execução a equipe cria um jogo que é possível de ganhar, e o segredo está no êxito entre as metas crucialmente importantes, as medidas de direção e o placar envolvente diário para a equipe. Neste caso, o líder e a equipe estão fazendo uma aposta que vão ganhar, através das medidas de direção que diariamente eles impulsionam. Quando os resultados começam a aparecer, até mesmo os menos engajados se motivam. Não é o engajamento que produz resultados, e sim os resultados que produzem engajamento, pois o sentimento da pessoa estar vencendo aumenta o moral. Muitas vezes a vitória é mais estimulante que, dinheiro, benefícios e condições de trabalho. (MCCHESENEY, et al. 2013).

Conforme afirma McChesney et al. (2013), é na quarta disciplina da execução, com a criação de uma cadência de responsabilidades, que a execução realmente acontece. As demais disciplinas, citadas anteriormente, preparam um jogo, mas até que a quarta disciplina seja executada, a equipe ainda não estará jogando a partida, pois essa disciplina baseia-se na responsabilização mútua. Ela é um ciclo frequente para informação do realizado e planejamento para o placar evoluir.

A responsabilização criada nessa disciplina, conforme McChesney et al. (2013), não é aquela formal que os líderes estão acostumados, de receber ou dar avaliação, que às vezes pode ser considerada como uma chamada de atenção, ou para dar explicações. É uma responsabilização de assumir compromissos pessoais perante a equipe para impulsionar o placar, uma responsabilização compartilhada, que ocorre nas reuniões de MCI. Essas reuniões devem ocorrer semanalmente, com duração entre 20 e 30 minutos, sempre no mesmo dia e mesmo horário e os

assuntos de redemoinho são proibidos. De acordo com McChesney et al. (2013, p. 78), “O foco da reunião de MCI é simples: manter a prestação de contas mútua pela tomada de ações que impulsionarão as medidas de direção, resultando na realização da MCI apesar do redemoinho.”

Segundo McChesney et al. (2013), as reuniões de MCI seguem sempre a mesma agenda, independente do assunto, sendo ela dividida em três partes onde o primeiro passo é o de prestar contas, através do relato dos compromissos da semana anterior; a revisão do placar, onde a equipe verifica o que deu certo, e aprende com os sucessos e fracassos; e o terceiro passo é do planejamento da semana seguinte, com os novos compromissos assumidos. A reunião é curta, rápida e intensa, e é dedicada somente a estes três passos. Cada participante deverá se preparar para a reunião pensando em duas ou três ações que ele poderá fazer na semana seguinte que terão impacto direto nas medidas de direção.

Os autores McChesney et al. (2013) afirmam que os compromissos assumidos pela equipe não são urgentes, nem novos, são ações que deveriam ser praticadas naturalmente no dia a dia, mas que acabam sendo devoradas pelo redemoinho. O papel do líder nessas reuniões de MCI é estar à disposição para liberar os caminhos necessários para que os membros cumpram seus compromissos, através de ajustes necessários, patrocínio pessoal, ou mesmo medidas diretivas. O líder deve ainda assegurar a qualidade dos compromissos, que precisam obrigatoriamente mover alguma medida de direção, ser específico, realizável e que possa ser medido.

De acordo com Bossidy e Charan (2002), o processo de pessoal é mais importante que estratégia e operações, pois se o pessoal não funcionar, as empresas não realizarão seus negócios. Conforme Bossidy e Charan (2002, p. 137),

Um processo de pessoal sólido faz três coisas. Avalia as pessoas de forma precisa e profunda. Fornece um modelo para identificar e desenvolver talentos em termo de liderança – em todos os níveis e de todos os tipos – que a organização irá precisar para executar suas estratégias no futuro. E preenche o pipeline e liderança, que é a base de um plano de sucesso sólido.

Segundo os autores Bossidy e Charan (2002), as empresas deveriam olhar para a frente e não para trás, pois na maioria dos casos é avaliado o trabalho que é feito hoje, quando deveriam analisar aquilo que o profissional poderá fazer amanhã.

Quando esperam pelo resultado chegar já é passado, e não podem mudar, por isso as correções nas lideranças devem ocorrer quando percebem que não serão capazes de levar os resultados para um nível seguinte.

Identificar a pessoa certa para o trabalho certo não é sempre tão simples [...] Às vezes, significa substituir uma pessoa de excelente desempenho por uma pessoa que está mais bem preparada para levar o negócio para um nível acima. (BOSSYDI; CHARAN, 2002, p.140)

Bossidy e Charan (2002) definem que é necessário ter líderes promissores e capazes de serem promovidos para que se atinjam resultados de médio e longo prazos. Eles precisam ser avaliados hoje, para que saibam o que precisam fazer para estarem prontos a assumir novas responsabilidades amanhã. A avaliação de talentos é o principal no processo de pessoal. Os autores citam caso da empresa Honeywell, que fazia avaliações de recursos gerenciais durante dois dias nos períodos de primavera e outono, entre as sessões de estratégias e operações. As pessoas nos cargos atuais e as disponíveis para a sucessão eram avaliadas, sendo consideradas transferências em função de potencial, e alternativas para os que não saíram bem.

Os autores referem que um grupo de avaliadores é capaz de identificar com facilidade problemas críticos de forma precisa, completa e rápida em uma avaliação de talentos. Bossidy e Charan (2002, p.155) ponderam:

Reúna cinco pessoas que conheçam o avaliado numa sala. Faça-as se abrir, compartilhar ideias, discutir suas observações e chegar a uma conclusão. O diagnóstico virá da convergência de seus pontos de vistas diversos. Esse é o cerne de seu processo de pessoal.

De acordo com Bossidy e Charan (2002), mesmo o melhor processo de pessoal pode resultar em não conseguir colocar as pessoas certas no cargo certo, fazendo com que não tenham um bom desempenho. Alguns líderes foram promovidos para cargos acima de sua capacidade, e precisam ser colocados em cargos de menos exigência ou dispensados. O líder precisa saber lidar com as decisões difíceis que precisa tomar. Pessoas de mau desempenho são aquelas que regularmente não conseguem realizar aquilo que são responsáveis, nem atingir suas metas, e o fracasso não significa que são pessoas ruins, mas que não estão com desempenho à altura. O líder precisa atuar de maneira rápida e justa.

### 2.3.3 Implementação das Quatro Disciplinas da Execução

Anteriormente, foram revisados os conceitos de McChesney et al. (2013) sobre 4DX, que definem um sistema operacional para realização das metas essenciais para o bom resultado. Os autores descrevem as quatro disciplinas de forma objetiva, didática e operacional através de procedimentos a serem adotados na implementação.

A seguir tem-se um resumo com os passos definidos pelos autores para a implementação das quatro disciplinas da execução, como forma de suporte para a elaboração de método, ao qual esse trabalho se propõe. Os quadros 01, 02, 03 e 04 apresentam o referido resumo, contendo a metodologia indicada para a implementação das quatro disciplinas da execução.

**QUADRO 1 – Implementação da Disciplina 1: Foco Crucialmente Importante**

FOQUE NO CRUCIALMENTE IMPORTANTE		
ETAPA	AÇÃO	COMO REALIZAR
1. Verificando as possibilidades	Fazer brainstorming	Reunir ideias sobre quais metas são mais importantes, ou como contribuir para MCI já estabelecidas pela empresa. Listar várias opções de ideias focadas no "o quê" e não no "como".
1. Verificando as possibilidades	De cima para baixo ou baixo para cima?	O líder junto com a equipe deve definir as MCI. O líder define o que é mais importante através de contribuições da equipe. Se não houver envolvimento não há comprometimento.
1. Verificando as possibilidades	Questões exploratórias	1. Que área de desempenho gostaríamos de melhorar afim de atingirmos a MCI? 2. Quais pontos mais fortes da equipe podem ser alavancados? 3. Quais áreas estão com desempenho fraco e precisam melhorar?
2. Classificando	Identificar ideias que prometem maior impacto na MCI geral da empresa	Classificação das ideias vai depender da natureza da MCI geral empresa.
2. Classificando	MCI geral como meta financeira	Classificar como receitas esperadas, lucratividade, desempenho de investimentos, fluxo de caixa e/ou redução de custos.
2. Classificando	MCI geral como meta de qualidade	Classificar como aumento de eficiência, tempos de ciclos, melhoria de produtividade e/ou satisfação cliente.
2. Classificando	MCI geral como meta estratégica	Classificar como serviço para missão, ganho de vantagens competitivas, oportunidades conquistadas e/ou ameaças reduzidas.
3. Testando as ideias	Está alinhada?	A MCI da equipe deve estar alinhada à MCI global da empresa, de forma a ter uma linha de visão clara.

3. Testando as ideias	É mensurável?	A MCI precisa ser medida, e isso deve ocorrer a partir do momento que é escolhida. Não pode-se aguardar por sistemas que serão desenvolvidos.
3. Testando as ideias	Quem é o responsável pelo resultado?	A equipe tem que ter no mínimo 80% de responsabilidade sobre o resultado, ela não pode ficar na dependência de outras áreas/equipes.
3. Testando as ideias	Quem é o vencedor do jogo - Líder ou equipe?	O resultado deve depender mais do que a equipe faz do que do líder, caso contrário a equipe logo perderá interesse
4. Definindo a MCI	Comece com um verbo	Declare a MCI iniciando com um verbo simples.
4. Definindo a MCI	Defina a medida histórica	A medida histórica informa se a meta foi cumprida, marca uma linha de chegada para a equipe. Deve ser no formato de <i>X para Y até quando</i> .
4. Definindo a MCI	Redija com simplicidade	A redação da meta deve ser simples para que toda equipe conheça e que saiba dizer a qualquer momento qual é a meta mais importante.
4. Definindo a MCI	Foque em "o quê" não em "como"	A equipe precisa centrar no "O quê" precisa ser feito. Os "comos" serão definidos na etapa das Medidas de Direção.
4. Definindo a MCI	Faça uma MCI realizável	Estabelecer metas desafiantes, mas que sejam atingíveis. Crie uma MCI que seja valiosa como passível de êxito.

Fonte: Adaptado de McChesney et al. (2013)

## QUADRO 2 – Implementação da Disciplina 2: Atue nas medidas de direção

ATUE NAS MEDIDAS DE DIREÇÃO		
ETAPA	AÇÃO	COMO REALIZAR
1. Verificando possibilidades	Fazer brainstorming	Resistir à tentação de escolher rapidamente. Fazer levantamento de várias ideias, quanto mais forem levantadas, melhor será a qualidade.
1. Verificando possibilidades	Perguntas úteis	O que poderíamos fazer para produzir resultado diferente, e que nunca tenhamos feito antes? Quais os pontos fortes dessa equipe? O que nosso pessoal de melhor desempenho faz diferente? Quais nossos pontos fracos podem nos impedir de alcançar a MCI? O que poderíamos fazer mais consistentemente?
1. Verificando possibilidades	Foco nas medidas de MCI	Mantenha foco exclusivamente nas MCI, não entre em discussão de boas ações, mas que não estejam vinculadas as MCI.
2. Classificando	Definir as medidas de maior impacto	Manter o foco em poucas medidas de direção e que farão maior impacto. Quando muitas medidas forem escolhidas, a força será dividida e não terá o impacto necessário.
3. Testando as ideias	É preditiva?	Se a medida não passar nesse primeiro teste já elimine e passe pra outra ideia.
3. Testando as ideias	É influenciável?	A medida precisa ser no mínimo 80% do controle da equipe, para eliminar dependência de outras equipes.

3. Testando as ideias	Processo contínuo ou "uma única vez"?	O ideal é que seja uma medida de processo contínuo, pois a ideia da medida de direção é mudar um comportamento da equipe que se torne habitual.
3. Testando as ideias	Jogo do líder ou da equipe?	É o comportamento da equipe que deve mover a medida, se depender só do líder a equipe perderá o interesse.
3. Testando as ideias	É mensurável?	As medidas de direção não possuem sistemas definidos para acompanhamento, mas a mensuração é fundamental para o sucesso
3. Testando as ideias	Vale a pena mensurar?	Se o esforço para medir a medida for maior que o impacto que ela terá nos resultados, a hipótese deve ser descartada.
4. Definindo a MCI	Estamos acompanhando desempenho da equipe ou dos indivíduos?	Esta opção define o tipo de placar, formato e grau de responsabilização da equipe. Placar individual gera maior responsabilização, porém maior dificuldade para vencer, pois todos precisam ir bem. Placar de resultados de equipe leva em conta diferenças de resultados individuais e possibilita atingir o resultado
4. Definindo a MCI	Monitoramento é diário ou semanal?	O acompanhamento precisa ser no mínimo semanal para que tenha alto nível de engajamento. A equipe precisa ver os números evoluindo. Placar diário leva ao alto nível de responsabilização enquanto placar semanal considera desempenho diário variável.
4. Definindo a MCI	Qual é o padrão quantitativo?	Até que ponto/Com que frequência/Qual a expectativa de consistência? Se for utilizada uma medida que sua equipe normalmente já faz, é necessário fazer de forma diferente, pois fazendo as mesmas coisas se terá o mesmo resultado de sempre.
4. Definindo a MCI	Qual é o padrão qualitativo?	Quão bem querem que façamos?
4. Definindo a MCI	Começar por verbos simples	Verbos simples focam a mente imediatamente na ação.
4. Definindo a MCI	É simples?	Enunciar as medidas com o menor número de palavras possíveis. Eliminar explicações na abertura. Uma escrita clara capta maior atenção.

Fonte: Adaptado de McChesney et al. (2013)

### QUADRO 3 – Implementação da Disciplina 3: Mantenha um placar envolvente

MANTENHA UM PLACAR ENVOLVENTE		
ETAPA	AÇÃO	COMO REALIZAR
1. Escolha um tema	Linhas de tendência	Os mais úteis placares para medidas históricas, facilmente passam a informação " <i>de X para Y até quando</i> ".
1. Escolha um tema	Velocímetro	É ideal para medidas de tempo (tempo ciclo, velocidade de processo, tempo para recuperação). Assim como velocímetro de carro, mostra situação medida instantaneamente.
1. Escolha um tema	Gráfico de barras	É útil para comparar desempenho de indivíduos e equipes.

1. Escolha um tema	Andon	Sinais coloridos que informam se está no caminho certo (verde), em perigo de se afastar (amarelo) ou fora do caminho (vermelho).
1. Escolha um tema	Personalizado	Será mais significativo se os membros da equipe personalizarem seus placares (nome da equipe, fotografias, caricaturas). Passa o sentido de o placar "deles", da equipe. Esse tipo de placar a equipe se engaja mais.
2. Projete o placar	Ele é simples?	Não complique o placar com números excessivos de variáveis, ou dados de apoio como tendências, comparações, projeções. Não use o placar como quadro de avisos com relatórios, atualizações, etc. A simplicidade é a chave do engajamento.
2. Projete o placar	A equipe pode vê-lo facilmente?	Quanto mais visível mais a equipe fica conectada ao jogo. Posicionar onde equipe possa vê-lo com frequência, se você quiser motivar mais sua equipe, coloque onde outras equipes possam vê-lo também.
2. Projete o placar	O placar possui medidas históricas e medidas de direção?	Inclua tanto os resultados reais quanto os esperados, saber "Onde estamos agora?" e "Onde deveríamos estar?". Precisam saber se estão ganhando ou perdendo. Inclua as MCI e as Medidas de Direção, com rótulos ou legendas mínimas explicando as medidas.
2. Projete o placar	Conseguimos dizer rapidamente se estamos ganhando?	Em menos de 5 segundos a equipe precisa saber se está ganhando ou não. Este é o teste de verdade de um placar perfeito.
3. Construa o placar	Deixe a equipe construir o placar.	Quanto maior o envolvimento, melhor será o resultado, pois se sentirão responsáveis. Se tiverem pouco tempo, líder assume papel mais ativo na construção.
4. Mantenha o placar atualizado	Permitir fácil atualização.	Se não tiver uma atualização no mínimo semanal, a medida cairá no redemoinho e sumirá.
4. Mantenha o placar atualizado	Líder define	Quem é o responsável pelo placar? Quando será afixado? Com que frequência será atualizado?
5.Check List	A equipe foi envolvida intensamente na criação do placar?	
5.Check List	O placar contém a MCI da equipe, medida histórica e medidas de direção?	
5.Check List	Há uma explicação completa da MCI e das Medidas de Direção ao lado de cada gráfico?	
5.Check List	Cada gráfico mostra onde estamos hoje e onde deveríamos estar?	
5.Check List	Podemos dizer imediatamente em cada medida se estamos ganhando ou perdendo?	
5.Check List	O placar foi colocado em um lugar altamente visível onde a equipe pode vê-lo fácil e frequentemente?	
5.Check List	A atualização do placar é simples?	
5.Check List	O placar está personalizado refletindo a expressão única da equipe?	

Fonte: Adaptado de McChesney et al. (2013)

### QUADRO 4 – Implementação da Disciplina 4: Cadência de responsabilidade

CADÊNCIA DE RESPONSABILIDADE		
ETAPA	AÇÃO	COMO REALIZAR
1. Reunião de MCI	Prestar Contas	Cada membro da equipe informa compromissos assumidos na semana anterior.
1. Reunião de MCI	Revisar o Placar	A equipe avalia se seus compromissos estão movendo as medidas de direção, e se ela está movendo a medida histórica. Discutem o que apreenderam com o que funciona e o que não funciona.
1. Reunião de MCI	Planejar	Com base na avaliação, cada membro assume compromissos para a semana seguinte.
1. Reunião de MCI	Periodicidade	A reunião deve ser "sagrada". Semanalmente, no mesmo dia e horário, com duração de 20 a 30 minutos.
2. Papel do líder	Assuma compromissos de alto impacto	O líder deve orientar equipe para estabelecer compromissos que tenham alto impacto nas medidas de direção, pois os resultados dependem disso. O líder começa com a pergunta "Que uma ou duas coisas mais importantes eu poderia fazer para promover significativamente o desempenho da equipe no placar?"
2. Papel do líder	Redemoinho é proibido	O líder assegura que os compromissos devem mover a medida de direção, eles não podem se referir a algo do redemoinho.
2. Papel do líder	Resultados específicos	A reunião de MCI precisa ter resultados específicos. Prestar contas dos compromissos anteriores e assumir novos compromissos.
2. Papel do líder	Não permitir rotina de compromissos	O líder não permite que os compromissos se repitam por mais de duas semanas consecutivas, não pode virar rotina. Procurar sempre novos melhores modos.
2. Papel do líder	Compromisso é incondicional	Não aceitação de compromissos não realizados em função do redemoinho, se o líder permitir que os compromissos não sejam realizados, não criará disciplina da responsabilização. Mostrar respeito pelo empregado, reforçar a prestação de contas e encorajar o desempenho.
3. Celebração	Celebre o sucesso	O líder reforça os compromissos com a MCI ao comemorar o resultado tanto com a equipe como com membros individuais.
4. Execute	Execute apesar do redemoinho	O líder deve manter os membros incondicionalmente responsáveis pelos compromissos, apesar do redemoinho.

Fonte: Adaptado de McChesney et al. (2013)

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo delineou o método de pesquisa, a unidade-caso e indicou as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, descreveu algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste trabalho utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental, bem como o método de estudo de caso, que segundo Andrade (2008, p. 14) “Consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. Yin (2005, p. 20) define que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Esse método foi escolhido porque o estudo pretendeu analisar como os gerentes de agência da CAIXA estão conduzindo suas unidades na busca de resultados frente ao novo plano estratégico.

Estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2005, p. 19).

O autor ainda descreve quais são os fatores induzem ao uso do estudo de caso:

Questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, e é mais provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências. (YIN, 2005, p. 25).

O poder diferenciador do estudo de caso em relação à pesquisa histórica, conforme Yin (2005, p. 26-27):

É sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, e entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

Pondera-se que o presente estudo foi realizado por meio da pesquisa descritiva, que tem como objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Para Andrade (2008, p. 5-6) “Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Portanto, o fenômeno do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

### **3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE**

A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi a Caixa Econômica Federal, denominada de CAIXA, mais especificamente nas agências abrangidas pela Superintendência Regional Vale do Sinos, situada no Rio Grande do Sul. Esta empresa é considerada o maior banco público da América, atua como banco comercial e também como agente de políticas públicas do Governo Federal. A CAIXA foi fundada em 1861 e está presente em todos os municípios brasileiros, considerado como um dos maiores bancos do Brasil.

O principal motivo da escolha dessa empresa foi o fato dela apresentar uma mudança em seu plano estratégico, que acarretou mudanças de comportamentos dos gestores. Mudanças essas observadas pela proximidade do autor deste trabalho, devido ao vínculo empregatício com a CAIXA.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas de coleta de dados: observação direta, observação participante, questionário e documentos, as quais foram melhor descritas a seguir:

#### 3.3.1 Observação direta

Conforme Yin (2005) essa técnica consiste em uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, onde os eventos se encontrarão disponíveis para observação. Pode-se avaliar a incidência de certos tipos de comportamentos durante certos períodos de tempos.

#### 3.3.2 Observação participante

Trata-se de uma modalidade diferenciada de observação na qual o pesquisador não é um mero observador, pois segundo Yin (2005), ele participa dos eventos e pode assumir uma variedade de funções dentro do estudo de caso. É uma oportunidade de ver a realidade sob o ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso.

#### 3.3.3 Questionário

De acordo com Andrade (2008, p. 23), questionário “é um conjunto de perguntas que são respondidas pelo informante, sem a presença do pesquisador”. No presente trabalho o questionário foi elaborado com perguntas fechadas e encaminhado eletronicamente para os gerentes gerais das agências no âmbito da Superintendência Regional Vale do Sinos/RS.

As questões foram elaboradas com base em conceitos chaves da fundamentação teórica da execução da estratégia apresentada pelos autores no capítulo dois.

### 3.3.4 Documentos

De acordo com Yin (2005, p. 112) “É provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos de estudo de caso. São informações que pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos de coleta de dados”.

É importante esclarecer que os dados lançados nesta pesquisa, principalmente aqueles obtidos por meio de documentos, são informações públicas disponibilizadas pela CAIXA a qualquer cidadão. Destaca-se que durante todo o planejamento e execução do presente estudo houve a preocupação e a responsabilidade de preservar o sigilo em relação aos assuntos internos da empresa.

## 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Finalizada a etapa da coleta de dados da pesquisa, iniciou-se a fase de análise e interpretação das informações obtidas.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 1999, p. 168).

Após a realização do questionário, fez-se necessário a verificação dos dados a fim de constatar se todas as questões foram respondidas, a codificação para categorizar os dados e a tabulação que é a organização dos dados em tabelas (MATTAR, 1996).

Frisa-se, que na pesquisa em tela utilizou-se a análise quantitativa dos documentos e das observações, sendo que o questionário foi processado quanto à frequência e ao percentual e apresentado sob a forma de gráficos. Ademais, a fim de enriquecer o tema abordado e também propor melhorias à forma de agir dos entrevistados, os resultados do questionário foram interpretados conjuntamente com as informações abordadas no referencial teórico.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO**

O estudo de caso não pretendeu fazer análise de todos os gerentes da CAIXA. A análise se limitou aos gerentes de agência de uma única Superintendência Regional. A opção deve-se à proximidade e a possibilidade de viabilidade da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresentou a análise dos resultados obtidos através da pesquisa junto ao público alvo, assim como a correlação entre o resultado da pesquisa e os conceitos teóricos. Além disso, dentro desta etapa, este estudo apresentou um quadro referencial elaborado com base nos resultados, para apoio da estratégia em agências bancárias, como proposta de melhoria na atuação dos gerentes gerais.

### 4.1 Elaboração da pesquisa

Com a intenção de testar os conceitos chaves apresentados pelos autores, considerados como importantes para uma execução da estratégia eficiente, foi elaborada pesquisa com 10 questões de múltipla escolha (Ver Apêndice A – Questionário). A pesquisa foi aplicada de forma eletrônica através de enquete na internet, distribuída por e-mail para 53 gerentes gerais da empresa CAIXA, especificamente da superintendência Vale do Sinos. O questionário ficou à disposição dos entrevistados por dois dias, sendo facultativa a participação, e ao final do prazo foram coletadas 26 respostas.

O quadro 5 representa a relação das perguntas com os conceitos teóricos e que buscou-se verificar com as respostas.

**QUADRO 5 – Elaboração das perguntas**

QUESTÃO	PERGUNTA	BASE TEÓRICA	O QUE BUSCA RESPONDER
1	Em média, quantos empregados da agência você acredita que conheçam a missão, visão, valores e estratégia da empresa?	O primeiro passo para a motivação, segundo os autores Kaplan e Norton (2008) é comunicar a missão, visão, valores e estratégia da empresa aos empregados.	Verificar a percepção dos gestores das agências de qual é o grau de conhecimento de seus liderados sobre a estratégia da empresa. Saber se os líderes das agências dão a devida importância para o item, que conforme os autores, é o primeiro passo para a motivação.
2	Em qual percentual você acredita que seus gestores estejam aptos para serem promovidos?	O desenvolvimento das competências dos líderes da empresa é fundamental para motivação, engajamento e resultados na execução estratégica	Verificar a percepção dos gestores das agências sobre a qualificação de seus gerentes, pois conforme a literatura é necessário ter líderes promissores e capazes de serem promovidos para que

			se atinja resultados de médio e longo prazos.
<b>3</b>	Em média, quanto do seu tempo diário como GG é dedicado ao desenvolvimento de seus liderados?	Os líderes precisam dedicar parte de seu tempo diário para o desenvolvimento de sua equipe. O desenvolvimento de competências motiva o empregado.	Verificar se os GG estão dedicando tempo suficiente para formação e desenvolvimento de sua equipe.
<b>4</b>	Qual a frequência que você realiza feedback com seus gestores?	Os empregados precisam serem avaliados hoje, para que saibam o que precisam saber para estarem prontos para assumirem novas responsabilidades amanhã. A motivação e desenvolvimento de equipes depende de feedback.	Verificar se os gestores de agência estão avaliando e orientando frequentemente seus liderados.
<b>5</b>	Qual a frequência que você realiza reuniões com a equipe gerencial para tratar de planos de ações prioritárias?	A criação da cadência de responsabilidade depende da realização de reuniões de metas crucialmente importantes, semanais e curtas, de 20 a 30 minutos, de acordo com a Disciplina 4 das 4DX	Verificar a frequência de reuniões adotadas pelos gestores para reuniões mais focadas em ações prioritárias.
<b>6</b>	Qual o tempo médio de uma reunião de planos de ações prioritárias?	A criação da cadência de responsabilidade depende da realização de reuniões de metas crucialmente importantes, semanais e curtas, de 20 a 30 minutos, de acordo com a Disciplina 4 das 4DX	Verificar a duração de reuniões adotadas pelos gestores para reuniões mais focadas em ações prioritárias.
<b>7</b>	Quantas campanhas internas, específicas da agência, são realizadas mensalmente para o atingimento de metas?	O cumprimento de Metas Crucialmente Importantes depende da ação de medidas de direções, que semanalmente são definidas, sendo preditivas e influenciáveis. Essas ações são alavancas para as metas conforme a Disciplina 2 das 4DX.	Verificar através de campanhas internas, que são similares a ideia de medida de direção, qual a frequência que é aplicado nas agências
<b>8</b>	Como você acompanha o realizado das ações/campanhas da agência?	Um placa envolvente gera o engajamento, conforme a Disciplina 3, das 4DX.	Verificar quais são os principais placares adotados pelos gestores para as ações/campanhas de curto prazo.

9	Como você reconhece os empregados com bom desempenho em Campanhas/Ações?	É preciso recompensar as pessoas a altura para que elas produzam resultados desejados.	Verificar qual o tipo de reconhecimento que são estabelecidos pelos gestores das agências.
10	Qual a quantidade de metas que você, como líder, prioriza em seu dia a dia?	Restringir o foco em no máximo 2 a 3 metas importantes de vez é a chave para a obtenção dos resultados.	Verificar como é direcionado o foco dos gestores de agência, em poucas ou muitas metas.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Análise das respostas da pesquisa

Nesta etapa de análise das respostas, foi realizada a relação entre perguntas, respostas e teoria, buscando soluções práticas para implementação no dia a dia do gerente geral, servindo de base para a proposta de melhoria que será apresentada sob forma de Quadro Referencial ao final deste capítulo.

### 4.2.1 Primeira questão – Conhecimento da estratégia da empresa

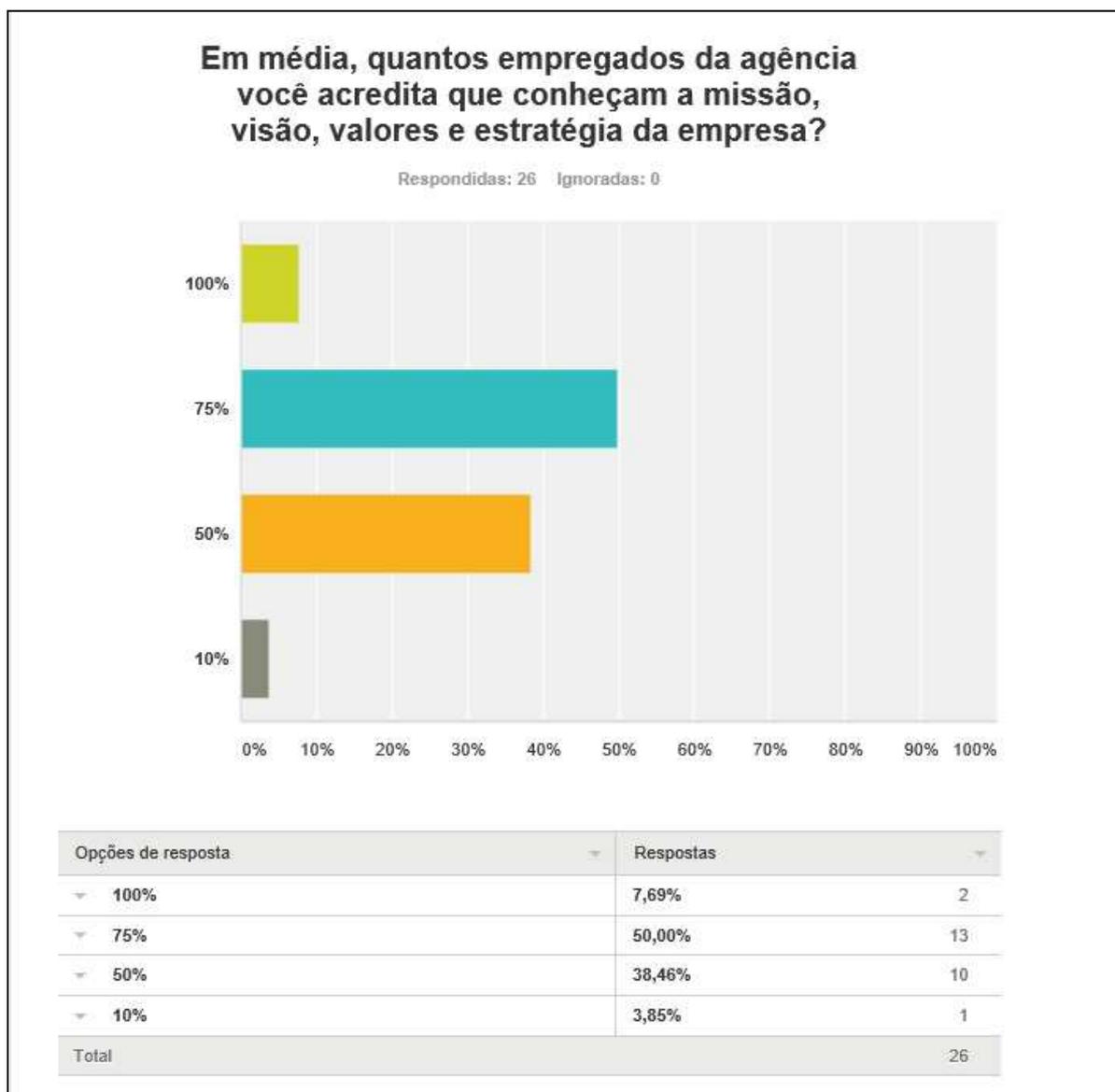
A primeira questão foi elaborada buscando verificar a percepção dos gestores das agências sobre qual é o grau de conhecimento de seus liderados sobre a estratégia da empresa. Buscou-se saber se os líderes das agências dão a devida importância para o item, que conforme os autores, é o primeiro passo para a motivação. A figura 3 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 1: Em média, quantos empregados da agência você acredita que conheçam a missão, visão, valores e estratégia da empresa?

Em média, 50% dos gestores acredita que 75% de suas equipes conheçam a estratégia da empresa, seguido de 38,46% dos gestores que acreditam que 50% da equipe conheça. Ainda, 7,69% acredita que 100% e 3,85% acredita que 10% da equipe conheça a estratégia. Considerando os dois maiores percentuais, concluímos que na visão dos gestores, 88,46% dos gerentes gerais acreditam que entre 50% e 75% de suas equipes sejam conhecedores das missão, visão, valores e estratégias da empresa.

Segundo a literatura pesquisada, quando se trata de execução, é necessário que o líder esteja totalmente e profundamente envolvido, conforme Bossidy e Charan (2005), e segundo Kaplan e Norton (2008) para se ter a motivação dos empregados, é preciso que eles conheçam a empresa pois as pessoas gostam da ideia de trabalhar em uma empresa de sucesso, elas querem sentir orgulho de onde trabalham, os empregados precisam sentir que trabalham em uma empresa eficiente e eficaz.

**FIGURA 3 - Respostas para pergunta 1**



Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro passo para a motivação, segundo os autores Kaplan e Norton (2008) é comunicar a missão, visão, valores e estratégia da empresa aos empregados, onde os líderes podem usar o mapa estratégico e o Balanced Scorecard, mostrando tanto o quê a empresa quer alcançar quanto como ela pretende fazer. O conjunto destes objetivos mostra uma imagem abrangente das atividades que criam valor pela empresa.

Kaplan e Norton (2008) afirmam ainda que um plano de comunicação eficiente deve comunicar sete vezes, de sete formas diferentes a estratégia da empresa aos empregados, recorrendo a variadas formas de comunicação, conforme foi apresentado exemplo na Figura 01. A liderança pessoal pelos altos executivos no processo de comunicação também é fundamental. Os mesmos autores ainda relataram o caso do presidente de uma multinacional que sempre que visitava uma unidade de negócios, escolhia aleatoriamente um empregado e, ao mostrar o mapa estratégico da empresa, questionava o que era aquilo, para que servia e qual era a contribuição dele no dia a dia.

Com base nas respostas, verificou-se que as equipes das agências ainda precisam de maior compreensão da estratégia. A aplicação de um plano de comunicação, para ser implementado ao longo do tempo, utilizando o conceito de comunicar sete vezes, de sete formas diferentes poderia aumentar o conhecimento dos empregados e por consequência sua motivação. Além disso, adotar a ideia de questionar os empregados, de forma aleatória, buscando verificar o conhecimento da equipe ao longo do tempo.

#### 4.2.2 Segunda questão – Promoção dos gestores

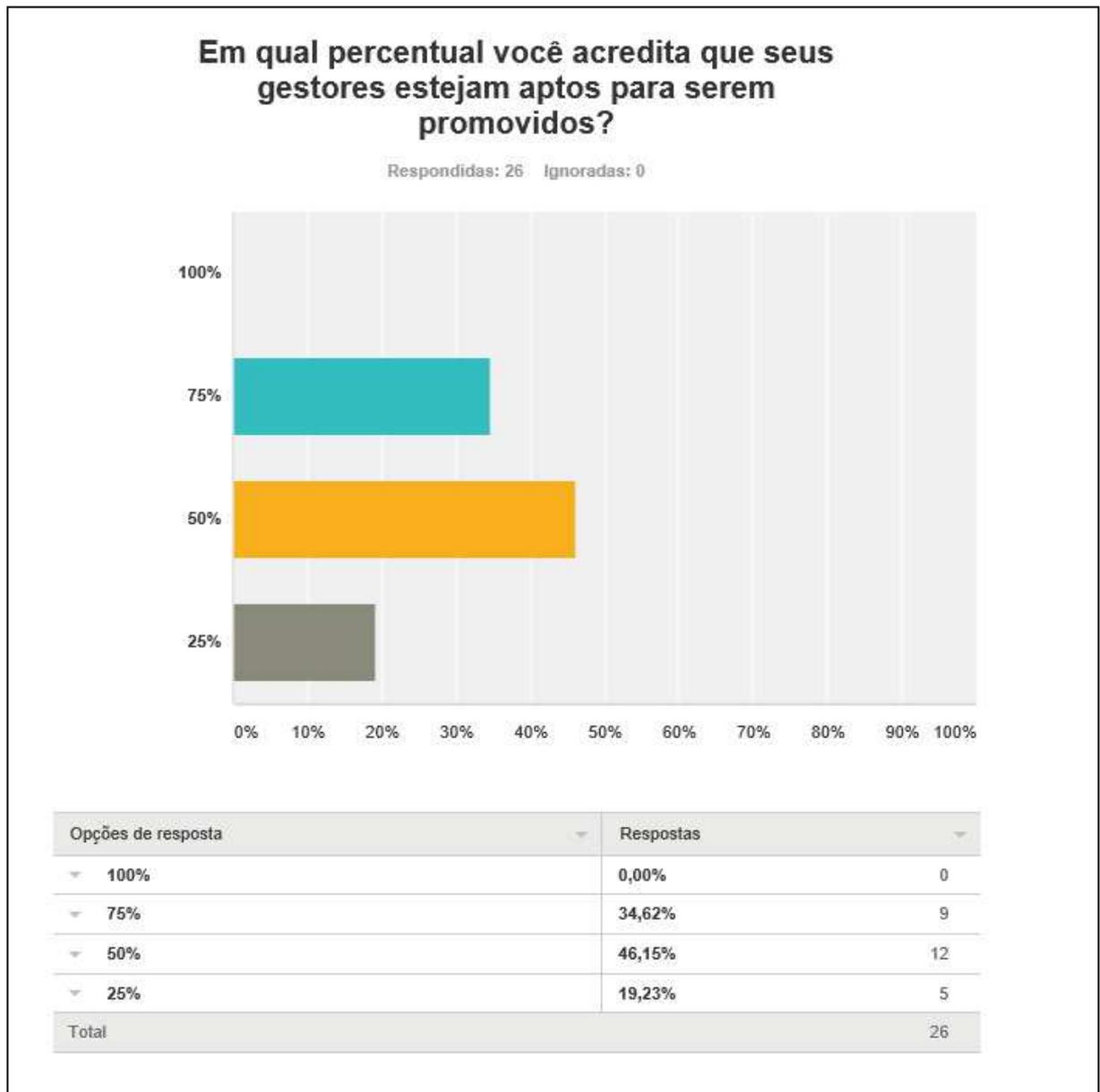
A segunda questão buscou verificar a percepção dos gestores das agências sobre a qualificação de seus gerentes, pois conforme a literatura é necessário ter líderes promissores e capazes de serem promovidos para que se atinja resultados de médio e longo prazos. A Figura 4 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 2: Em qual percentual você acredita que seus gestores estejam aptos para serem promovidos?

Verificou-se que a maioria das respostas, 46,15% acreditam que 50% de seus gestores estão aptos para serem promovidos, seguido de 34,62% que acreditam que

75% da equipe de gestores da agência estejam aptas para uma promoção. O ponto a ressaltar é que nenhum gestor acredita que 100% de seus gestores estejam aptos. O percentual de 19,23% dos gerentes gerais acredita que 25% de seus gestores estejam aptos para ser promovido, o que representa a menor alternativa dada para resposta.

**FIGURA 4 – Respostas para pergunta 2**



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a revisão da literatura é necessário que as empresas possuam líderes promissores e capazes de serem promovidos para que se atinja resultados de médio e longo prazos. As pessoas precisam ser avaliadas hoje, para que saibam

o que precisam saber para estarem prontos para assumirem novas responsabilidades amanhã. A seleção de pessoas cria uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Quando as empresas pensam somente no presente e não pensar no futuro, acabam não contratando, promovendo e desenvolvendo os melhores candidatos para seus cargos de liderança. Segundo Bossidy e Charan (2005) o líder não poderá delegar o processo de seleção e desenvolvimento.

Constatou-se através das respostas que os gerentes gerais consideram na maioria, que metade de seus gestores (gerentes e supervisores) estão prontos para serem promovidos. Se somados aos que consideram que apenas 25% estão preparados, serão quase 70% considerando que no máximo a metade da equipe de gestores estaria pronta para a promoção. Esses dados evidenciam a necessidade de desenvolvimento e capacitação dos atuais gestores para a ascensão a cargos de maior importância. A criação de uma base capacitada, pronta para a promoção cria uma vantagem competitiva para a empresa, propiciando uma renovação.

Importante acrescentar que a unidade de estudo é uma superintendência com 54 agências, e a preparação de novos líderes, para todos os níveis, além de aumentar a vantagem competitiva, também visa manter o padrão de qualidade, em vista que a rotatividade em função das promoções entre unidades é grande, e quando não há empregados capacitados o suficiente, muitos podem ser promovidos sem ter a competência necessária.

Nas análises das próximas questões será abordado o tema de desenvolvimento dos líderes, com maior aprofundamento.

#### 4.2.3 Terceira questão – Desenvolvimento dos liderados

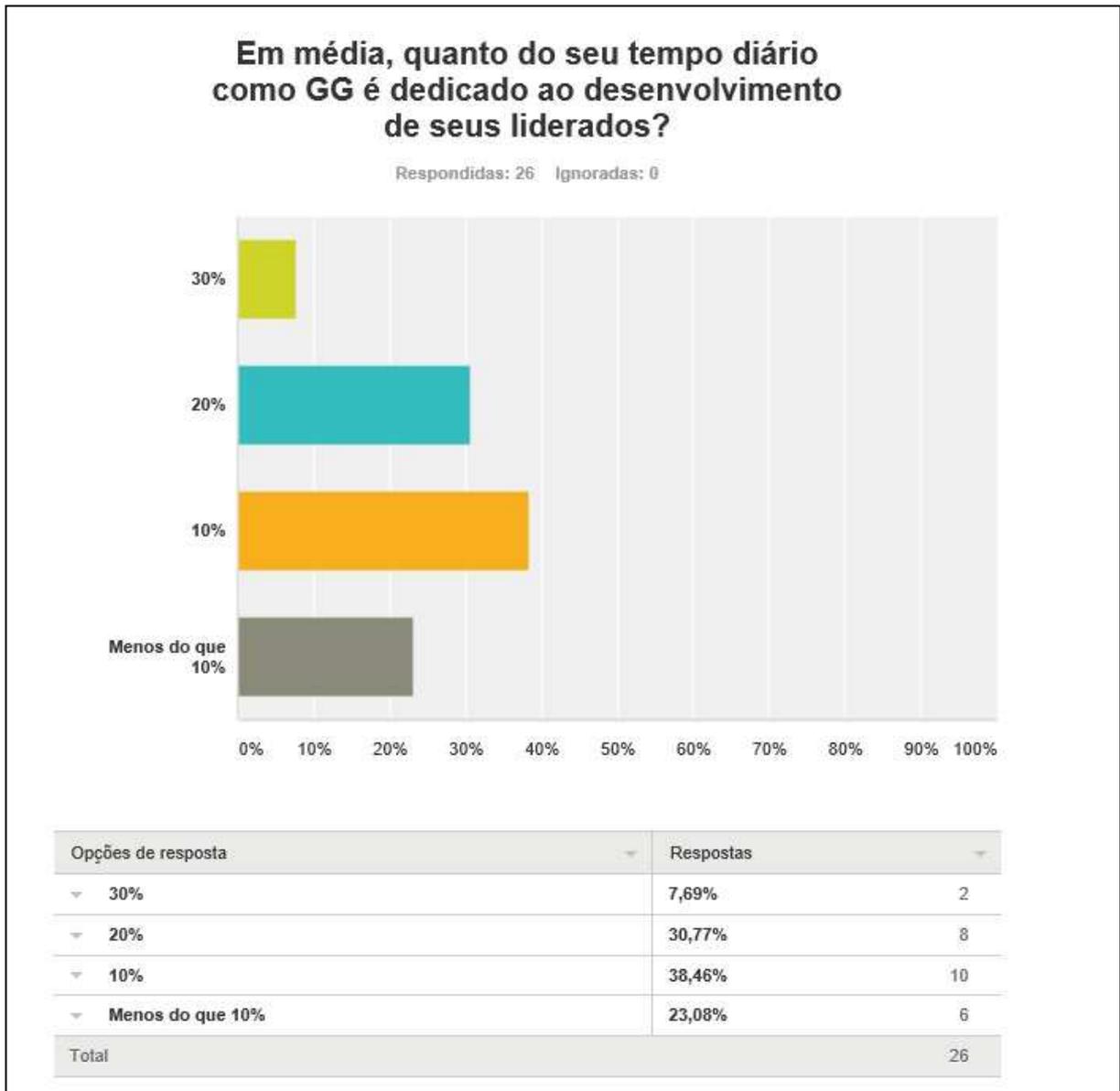
A pergunta de número três visou verificar se os gerentes gerais estão dedicando tempo suficiente para formação e desenvolvimento de seus gestores. A Figura 5 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 3: Em média, quanto do seu tempo diário como GG é dedicado ao desenvolvimento de seus liderados?

O resultado da pesquisa mostra que 38,46% dos gerentes gerais utilizam 10% de seu tempo diário com o desenvolvimento de seus liderados, enquanto que 30,77% afirmaram dispor de até 20% do tempo. O percentual máximo de 30% do

tempo foi respondido por 7,69% dos entrevistados e 23,08% afirmaram dispor de menos de 10% do seu tempo diário no desenvolvimento das equipes.

**FIGURA 5 – Respostas para pergunta 3**



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme visto no capítulo 2, segundo Kaplan e Norton (2008) o desenvolvimento de competências é fator de motivação para os empregados, e eles precisam ser capacitados para serem excelentes. As competências são compostas pelo conhecimento, que é o que a pessoa sabe; a habilidade que é o conhecimento de como fazer algo e os valores que são os comportamentos para se fazer algo com

excelência. Os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos pelas empresas através de programas de treinamento em conjunto com planejamento de carreira.

Para Bossydi e Charan (2005) cada líder precisa ser um professor, porque mesmo com os diversos treinamentos e ferramentais que possa se utilizar, 80 por cento se aprende fora da sala de aula. Verificou-se também no capítulo 2 o exemplo de Larry Bossydi, que quando estava na empresa AlliedSignal achava que o grande sinal da força da empresa era a qualidade extraordinária de seus líderes, e que para que isso tivesse acontecido, nos primeiros dois anos dedicou de 30 a 40 por cento de seu tempo com a contratação e desenvolvimento de novos líderes. Para ele o desenvolvimento de executivos precisa ser uma habilidade-chave. “Os líderes precisam investir 40% de seu tempo e energia emocional, de uma forma ou de outra, para selecionar, avaliar e desenvolver pessoas.” (BOSSYDI; CHARAN, 2005, p. 118).

Verificou-se com as respostas que os gerentes gerais dispõem de tempo para o treinamento e desenvolvimento de suas equipes, que a maioria, mais de 60% dispende entre 10% e 20% do tempo diário. Em vista do apresentado pelos autores, seria importante que o tempo diário para o desenvolvimento fosse um pouco mais elevado, chegando a casa de 30% do tempo, pois o desenvolvimento gera a motivação, prepara para promoção futura, e cria uma vantagem para a empresa, ou no caso, a agência do gerente geral

Esse desenvolvimento dos empregados se dá através do repasse de experiências, dos feedbacks, de treinamentos, de reuniões de capacitação. O líder não pode delegar a formação de seus liderados, ele precisa aproveitar a cada momento, a cada encontro com seus liderados para ampliar suas competências. O trabalho diário não permite a realização de treinamentos todos os dias, mas seria recomendado no mínimo uma vez por semana fosse destinado um tempo para a formação da equipe. Diariamente, a capacitação se dá através de feedbacks pontuais, de acompanhamento e reconhecimento, atuando como um professor.

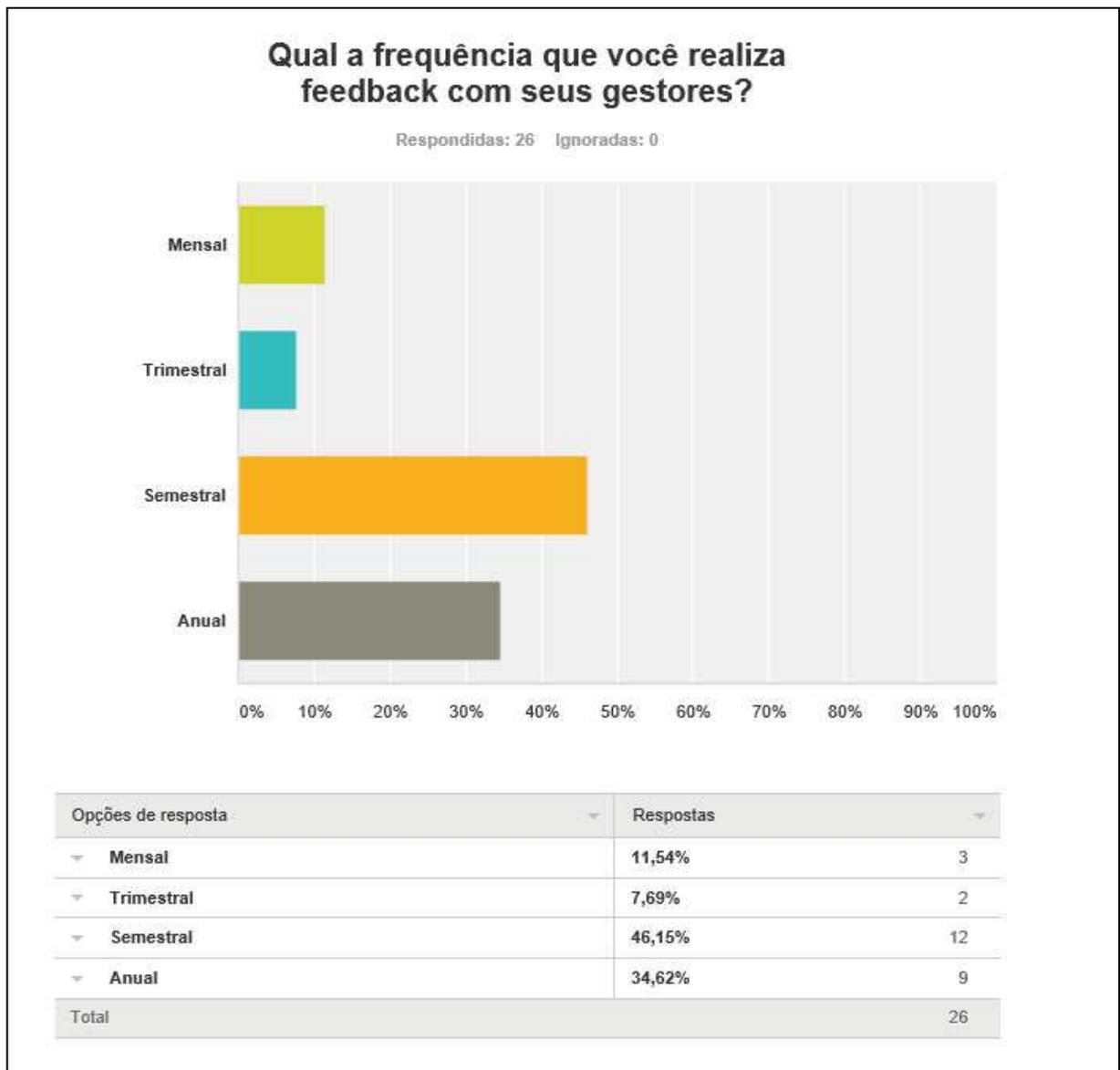
#### 4.2.4 Quarta questão - Feedback

A pergunta de número quatro visou verificar se os gestores de agência estão avaliando e orientando frequentemente seus liderados. A Figura 6 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

##### Pergunta 4: Qual a frequência que você realiza feedback com seus gestores?

Importante ressaltar que pelas práticas da empresa, o conceito de feedback refere-se a um procedimento formal, de feedback estruturado, com avaliação de resultados e comportamentos e definição de compromissos.

**FIGURA 6 – Respostas para pergunta 4**



Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se que 46,15% dos gerentes gerais realizam feedback de forma semestral, e 34,62% realizam o feedback anualmente, o que representa 80% do total. O percentual de 7,69% realiza o acompanhamento de forma trimestral e 11,54% de forma mensal. Verificamos que menos de 20% do total faz o processo de avaliação de feedback de forma mais frequente, como mensal ou trimestral. Com base na revisão efetuada no capítulo 2, verificou-se que o feedback é uma ferramenta importante, e que deve ser utilizada para dois momentos importantes: o acompanhamento diário para orientação e desenvolvimento das equipes e o momento de avaliação do desempenho, a fim de valorizar quem faz e orientar, ou desligar, quem tem mau desempenho.

Os autores Bossidy e Charan (2005) afirmam que o líder deve orientar observando a pessoa em ação e dando feedback específico sobre seu comportamentos e desempenho. O feedback é uma forma de valorização, e ajuda a criar uma cultura voltada para resultados. O líder precisa diferenciar e classificar por ordem de resultados, tomando o cuidado de dar a orientação necessária para aqueles que estão abaixo do desempenho exigido e a oportunidade de melhorar. O feedback precisa ser correto e sincero, especialmente aos que ficam nas últimas posições.

Conforme Bossidy e Charan (2005, p. 96), “Você obtém aquilo que avalia, e isso é um processo direto e simples.” O líder precisa ainda ter a coragem necessária para tomar atitude frente aqueles de mau desempenho, pois os líderes certos possuem determinação, que é a habilidade de tomar decisões difíceis de forma rápida e eficientemente.

Com base nos resultados apurados, constatou-se que mais de 80% dos gerentes gerais fazem o feedback no máximo duas vezes por ano. Considerando que o feedback é uma ferramenta para desenvolvimento e avaliação dos empregados, essa frequência é muito baixa. Para que o gerente geral possa efetivamente desenvolver as habilidades de seus liderados ele precisará de um acompanhamento mais rotineiro. Sugere-se que seja efetuada uma avaliação mais informal periódica mensal, considerando os resultados mensais, como forma de acompanhamento e avaliação de comportamento. Semestralmente seja efetuado um feedback estruturado com a prestação de contas pelos compromissos assumidos.

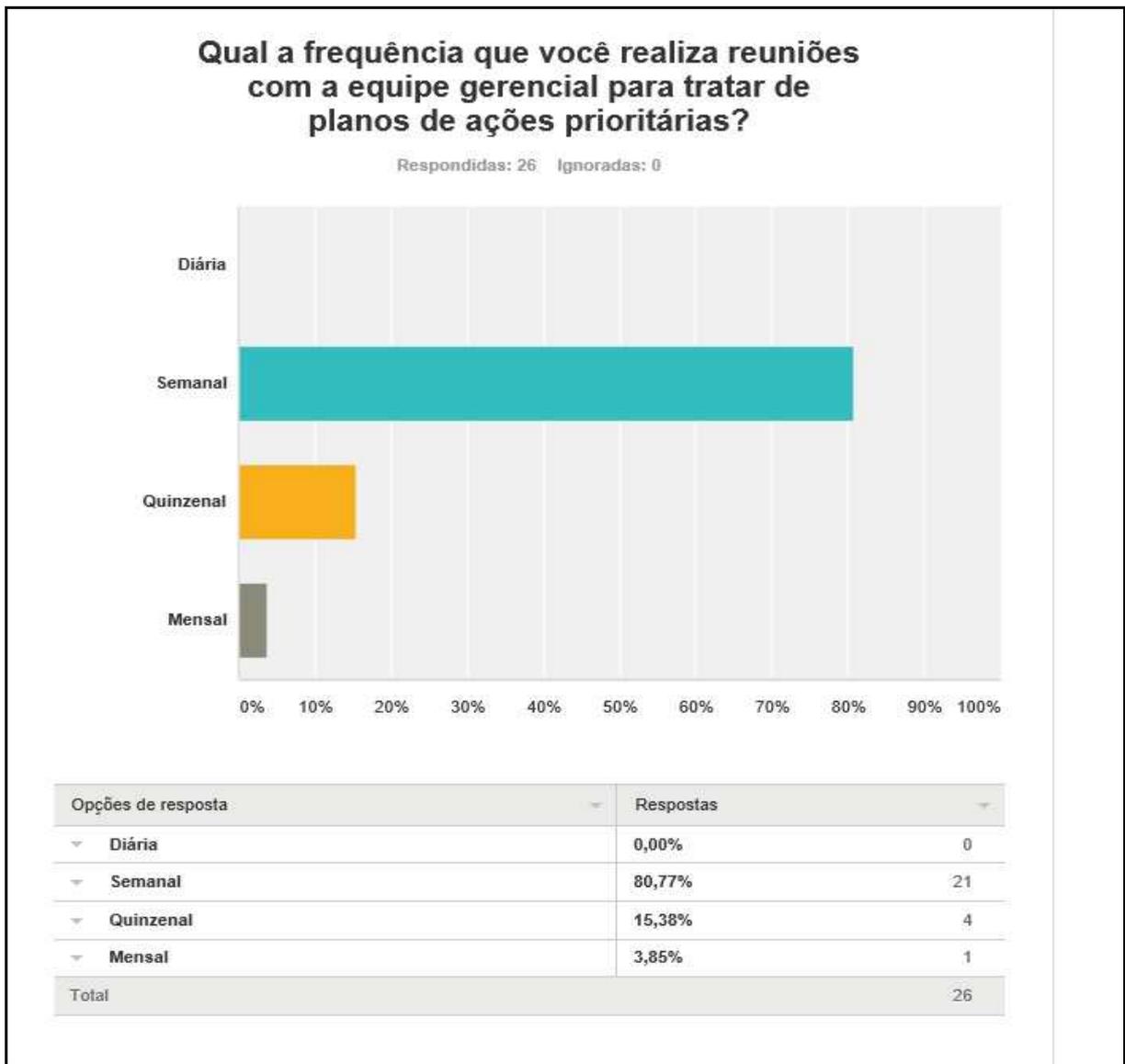
#### 4.2.5 Quinta questão – Frequência das reuniões

A pergunta de número cinco visou verificar a frequência de reuniões adotadas pelos gestores para reuniões mais focadas em ações prioritárias. A Figura 7 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 5: Qual a frequência que você realiza reuniões com a equipe gerencial para tratar de planos de ações prioritárias?

Verificou-se que 80,77% dos gerentes gerais realiza semanalmente com seus gestores uma reunião para tratar de ações prioritárias. O percentual de 15,38% realiza a reunião quinzenalmente e 3,85% mensal.

**FIGURA 7 – Respostas para pergunta 5**



Fonte: Elaborado pelo autor

Propositalmente, o enunciado da pergunta referiu-se à reuniões que tratem de planos de ações prioritários, buscando fazer uma relação com as reuniões de responsabilização das metas crucialmente importantes das 4DX. Segundo a quarta disciplina de McChesney et al. (2013), após definidas quais as metas crucialmente importantes, as medidas de direção, que são ações que farão a meta, e desenvolvido um placar de acompanhamento, é necessário criar uma cadência de responsabilização através de reuniões rápidas e semanais.

Conforme McChesney et al. (2013) é com a criação de uma cadência de responsabilidades, que a execução realmente acontece. Nessas reuniões, cria-se um ciclo para informação do realizado e planejamento para o placar evoluir. É criada uma responsabilização compartilhada através de compromissos pessoais assumidos perante a equipe, uma responsabilização compartilhada. As reuniões devem ocorrer semanalmente, com duração entre 20 e 30 minutos, sempre no mesmo dia e mesmo horário e os assuntos de redemoinho, como já visto no capítulo 2, são proibidos. O foco da reunião é simples, prestar contas pelos compromissos da semana anterior, revisar o placar, e planejar os compromissos para a semana seguinte.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, verificou-se que quase a totalidade dos gerentes gerais adota a periodicidade semanal para tratar de ações prioritárias, no entanto 20% adotam período quinzenal ou mensal. Seria de suma importância que todas unidades realizassem no mínimo uma reunião semanal para estes assuntos. Devido ao método de pesquisa, não foi possível apurar a estrutura das reuniões realizadas nas agências. Como forma de melhorias, sugere-se que todos os gerentes gerais adotem o modelo das reuniões de MCI para tratar especificamente das ações mais importantes da semana, das medidas de direção criadas para a semana seguinte.

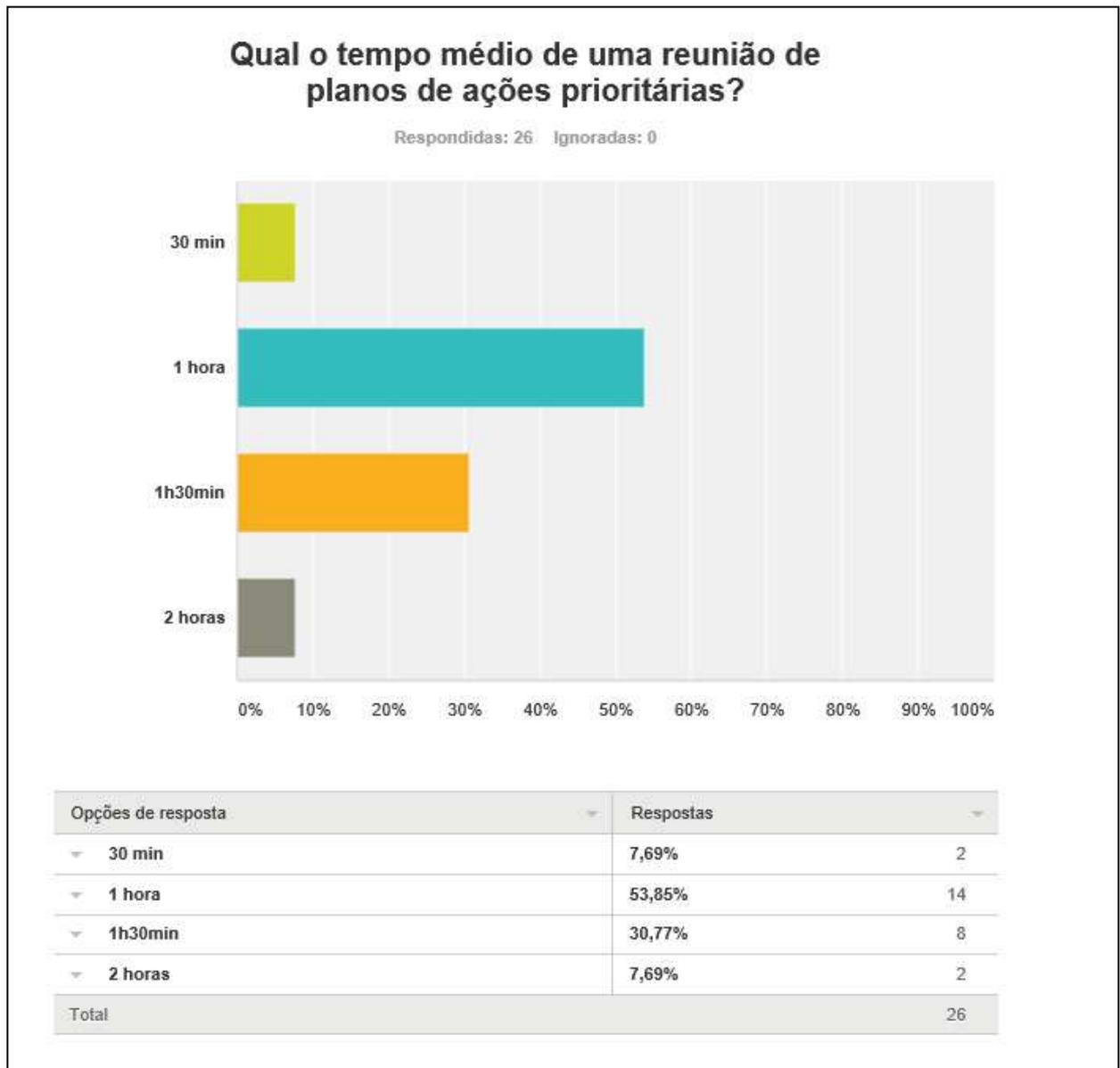
É importante que o gerente geral segmente as reuniões que tratam dos assuntos gerais, de processos e resultados, das reuniões de MCI, que devem ser curtas, participativa e com responsabilização, conforme implementação bem detalhado no Quadro 4.

#### 4.2.6 Sexta questão – Reuniões de ações prioritárias

A pergunta de número seis visou verificar a duração de reuniões adotadas pelos gestores para reuniões mais focadas em ações prioritárias. A Figura 8 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 6: Qual o tempo médio de uma reunião de planos de ações prioritárias?

**FIGURA 8 – Respostas para pergunta 6**



Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se que 53,85% realiza reuniões de uma hora de duração, enquanto 30,77% ocupam uma hora e meia. O percentual de gerentes gerais que realizam reuniões de 30 minutos e de duas horas foi o mesmo, 7,69%. Mais de 80% realiza reuniões entre uma hora e uma hora e meia, relacionando com as respostas da pergunta anterior, percebe-se que existe um padrão de reuniões semanais que duram entre uma hora e uma hora e meia.

A questão seis complementa a questão cinco, e as contribuições de melhorias são aquelas já mencionadas no subcapítulo anterior.

#### 4.2.7 Sétima questão – Medidas de Direção

A pergunta de número sete teve como objetivo verificar através de campanhas internas, que são similares a ideia de medida de direção, qual a frequência que são aplicadas nas agências. A Figura 9 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

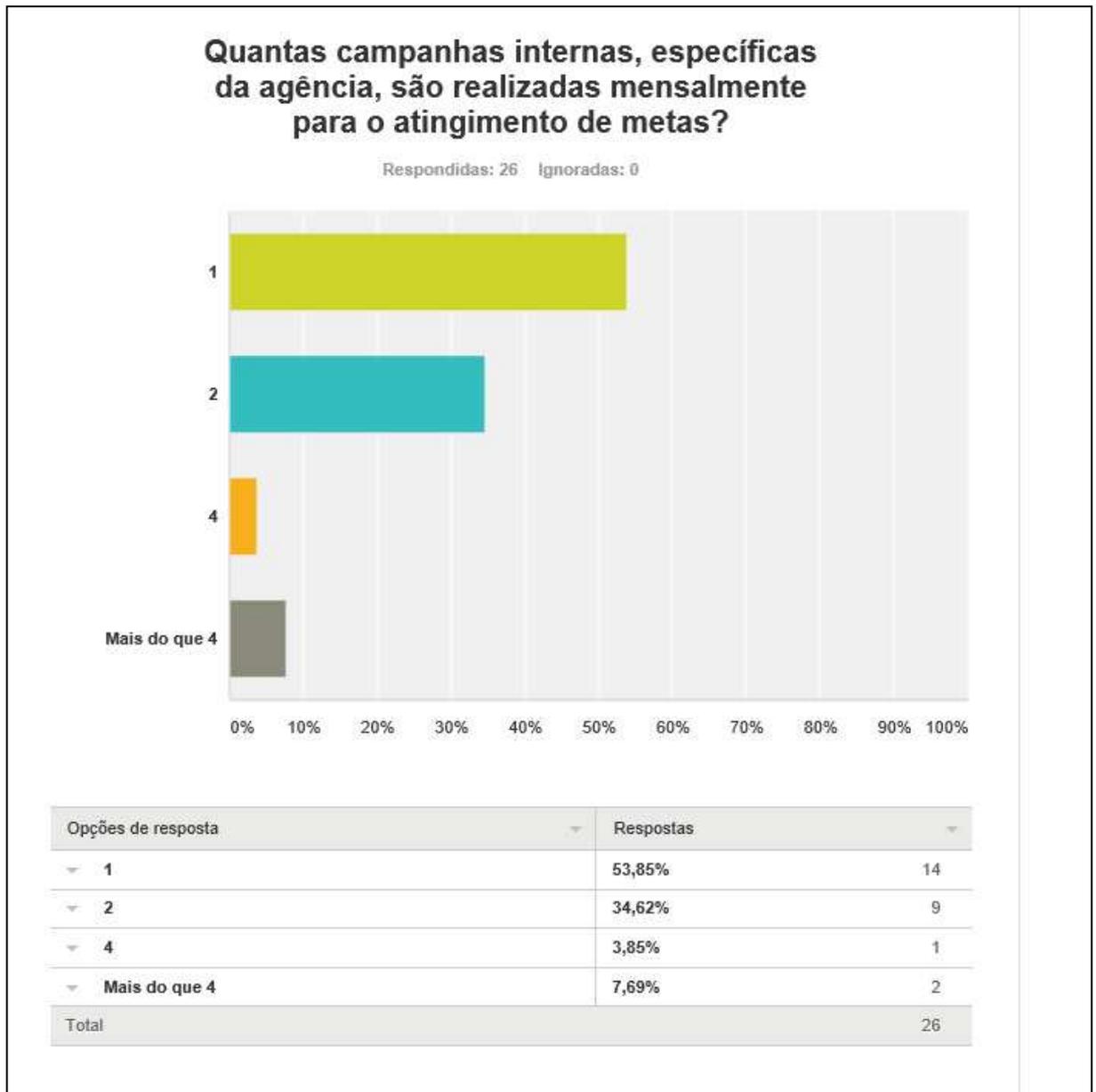
Pergunta 7: Quantas campanhas internas, específicas da agência, são realizadas mensalmente para o atingimento de metas?

A maioria dos gerentes gerais, 53,85% realiza uma campanha mensal, enquanto 34,62% realiza duas campanhas, seguidos de 7,69% que realizam mais do que quatro e 3,85% que realizam quatro campanhas internas por mês. A intenção por trás da pergunta foi saber qual a periodicidade de ações similares a adoção de medidas de direção.

As medidas de direção são definidas por McChesney et al. (2013) como ações que prenunciam o resultado, sendo preditivas e influenciáveis, o que significa serem ações que prevejam se a meta será realizada, ou não, e que podem ser influenciadas através da realização exclusiva, ou majoritariamente pela equipe. Essas medidas atuam como uma alavanca para mover uma rocha, onde a rocha são as metas crucialmente importantes e a alavanca são as medidas de direção.

Verificar a adoção de medidas de direção pelas agências não seria viável, sem antes uma prévia explanação sobre o conceito das MCI e das medidas de direção, o que não seria possível pelo método utilizado. Utilizou-se o conceito das campanhas internas, que são ações similares as medidas de direção definidas por McChesney et al. (2013).

**FIGURA 9 – Respostas para pergunta 7**



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que a disciplina da execução define que devem ser adotadas semanalmente novas medidas de direção, não podendo repetir por mais de duas semanas a mesma, os gerentes gerais deveriam adotar no mínimo de duas a quatro campanhas por mês. As respostas desta questão apontam para uma melhoria que poderia ser implementada por quase a totalidade das agências, no auxílio a execução estratégica.

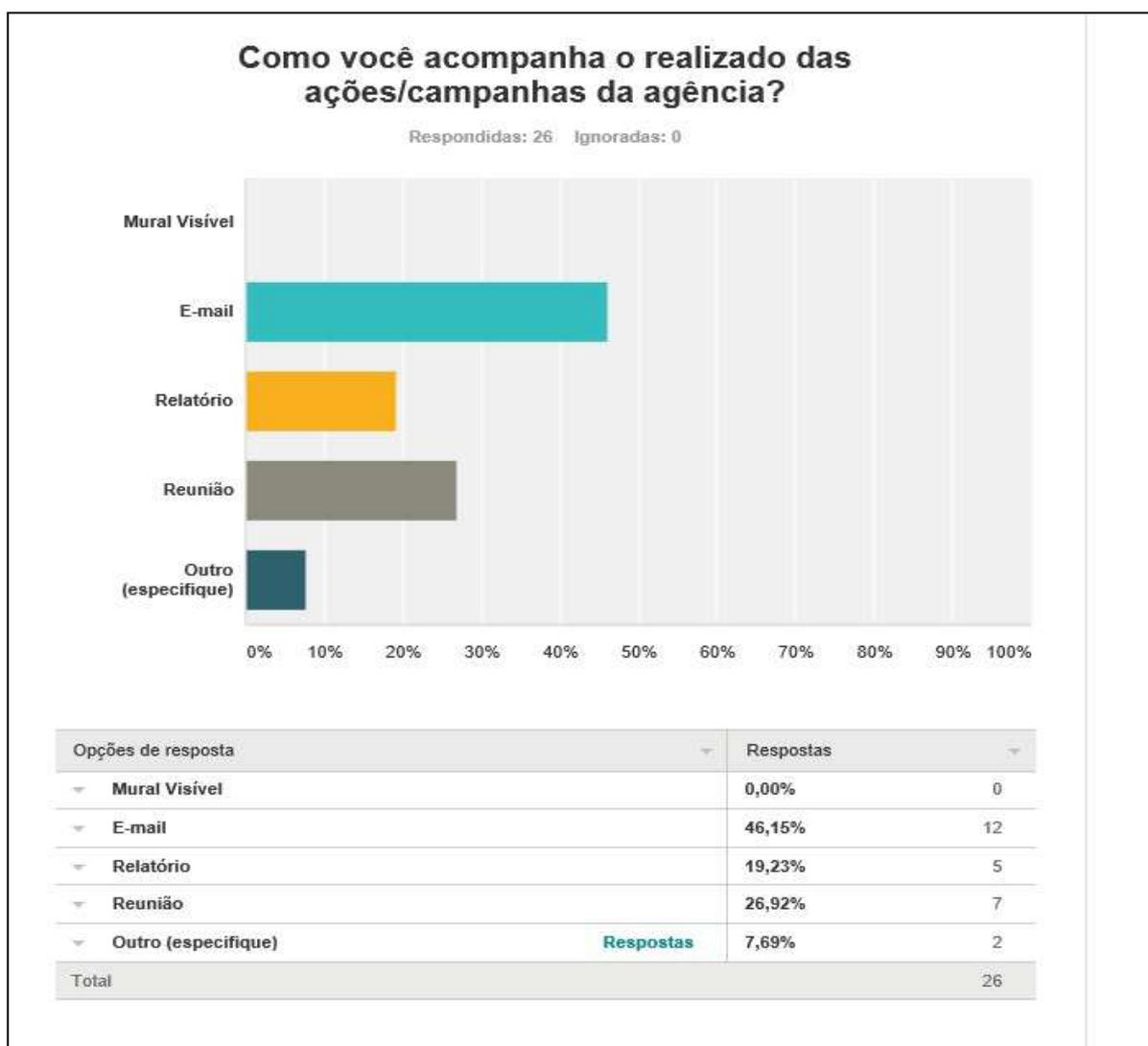
Sugere-se a adoção de definição de medidas de direção para as metas mais importantes da agência, conforme detalhada a implementação no Tabela 2, com o acompanhamento semanal através das reuniões de MCI conforme proposto anteriormente.

#### 4.2.8 Oitava questão – Placares

A pergunta de número oito visou verificar quais são os principais placares adotados pelos gestores para as ações/campanhas de curto prazo. A Figura 10 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

Pergunta 8: Como você acompanha o realizado das ações/campanhas da agência?

**FIGURA 10 – Respostas para pergunta 8**



Fonte: Elaborado pelo autor

Constatou-se que 46,15% dos gerentes gerais utiliza o e-mail como forma de acompanhamento das campanhas internas, 26,92% através de reuniões, 19,23% através de relatórios e 7,69% através de outros meios. Nenhum gerente geral utiliza mural visível para acompanhar a evolução de campanhas.

Conforme descreve a terceira disciplina da execução de McChesney et al. (2013) é preciso manter um placar envolvente das ações realizadas, pois essa é a disciplina do engajamento, ela tem o objetivo de assegurar que cada pessoa saiba se a equipe está vencendo ou perdendo, ou seja, cumprindo as metas ou não. Se as metas e as medidas de direção não forem visualizadas num placar visível a todos e atualizado regularmente, logo elas cairão no redemoinho.

O placar precisa ser simples, ser visualizado facilmente, as metas e as medidas de direção precisam ser visíveis e a equipe precisa saber identificar rapidamente se está ganhando ou perdendo. Esse placar é muito diferente do placar do líder, que formado por complexas planilhas, projeções, previsões.

Os resultados apontados mostram que os gerentes gerais estão na contramão do conceito do placar envolvente. A alternativa mais próxima de um placar envolvente, o mural visível, não foi a opção de nenhum pesquisado. A alternativa mais votada, o e-mail, representa o que mais está relacionado com o redemoinho dentro da empresa, devido ao excesso de e-mails diários. Os relatórios e reuniões servem mais aos gestores, para a análise gerencial do que um placar envolvente.

Como mencionado pela bibliografia, o placar envolvente gera o engajamento da equipe, e é ele que mantém vivas as medidas de direção, para que elas não morram aos poucos dentro do redemoinho. Desta forma, como melhoria foi proposto que seja adotado o placar envolvente para todas as campanhas e ações prioritárias. Não se restringindo ao mural, mas sim através de alguma opção criativa, adaptada a cada agência, seguindo os padrões necessários de simplicidade, fácil identificação do resultado e visibilidade a todos, a qualquer momento. A Tabela 3, apresenta de forma detalhada a implementação de um placar envolvente.

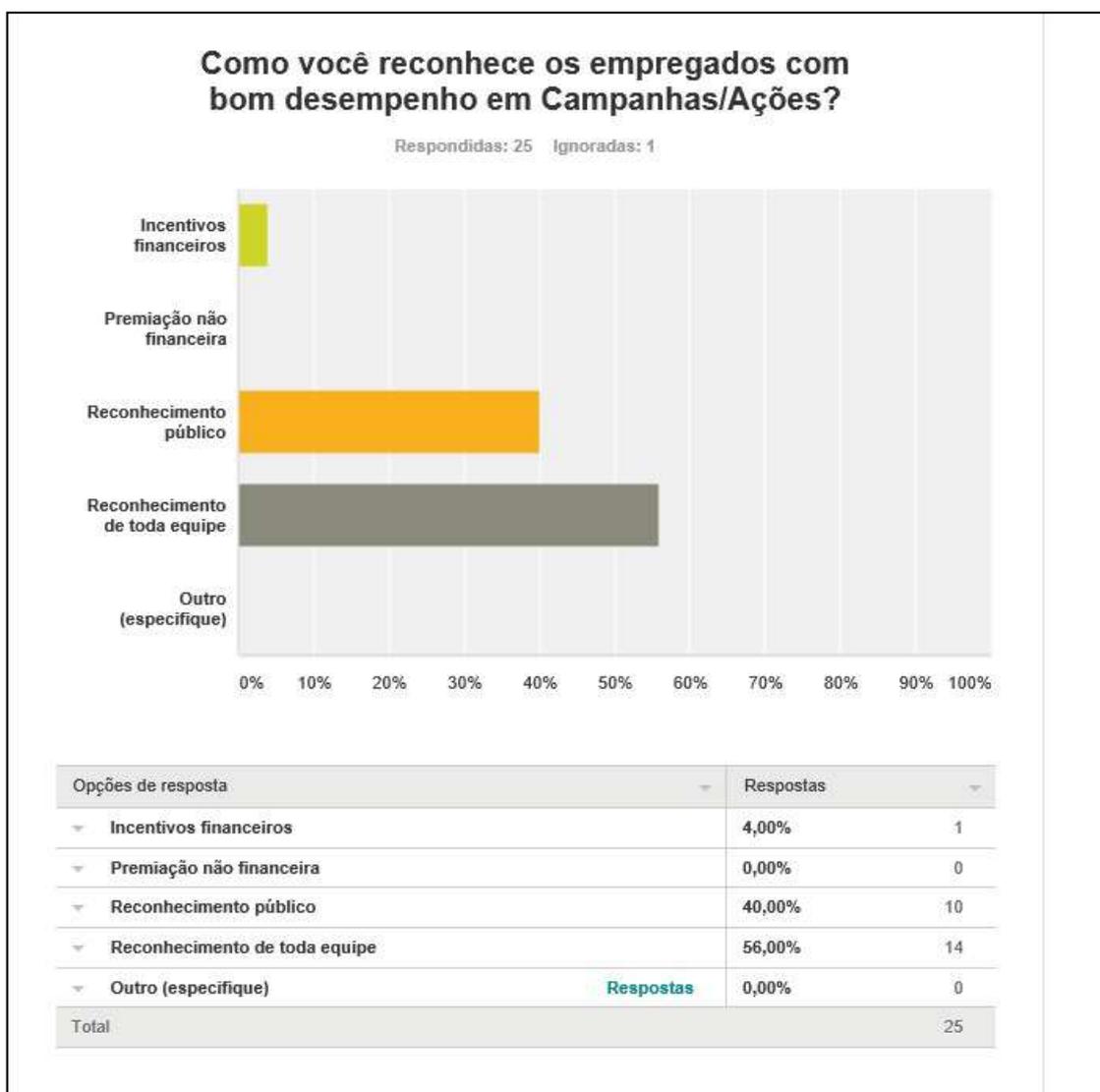
#### 4.2.9 Nona questão – Reconhecimento dos empregados

A pergunta de número oito visou verificar qual o tipo de reconhecimento que é estabelecido pelos gestores das agências. A Figura 11 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

##### Pergunta 9: Como você reconhece os empregados com bom desempenho em Campanhas/Ações?

Pelas respostas verificou-se que 56% dos gerentes gerais fazem o reconhecimento de toda a equipe pelo atingimento das campanhas, e 40% faz o reconhecimento público, enquanto que 4% faz o reconhecimento financeiro.

**FIGURA 11 – Respostas para pergunta 9**



Relembrando o que foi tratado sobre recompensa e incentivos no capítulo 2, vimos-SE que conforme Bossidy e Charan (2005), a execução é um processo sistemático de discussão dos *comos* e *quês*, que assegura que as pessoas terão sua responsabilidade, atrelando incentivos a resultados. Eles consideram que atrelar os incentivos ao desempenho é a base da mudança de comportamento e cultural de uma empresa, pois o líder obtém aquilo que ele avalia, é um processo simples e direto.

Segundo Kaplan e Norton (2008) as empresas que tiveram mais sucesso na implantação do *Balanced Scorecard* somaram a motivação dos programas de comunicação com o alinhamento de metas de desempenho pessoal e recompensa financeira. Algumas empresas vinculam a remuneração às metas, o que explicita um considerável aumento de interesse pelos empregados. Em geral, as empresas vinculam os incentivos aos resultados das metas pessoais e da unidade de negócio.

Na visão de Bossidy e Charan (2005) é preciso recompensar as pessoas a altura para que elas produzam resultados desejados, e que quando não há diferenciação de pagamento de gratificações diversas, as pessoas podem achar que estão em num regime socialista. “Isso é o tipo de coisa que você não quer quando luta por uma cultura de execução. Você tem de deixar bem claro a todos que os incentivos e o respeito são baseados em desempenho”. (BOSSIDY;CHARAN, 2005, p. 78).

Os autores apresentam o conceito de que a recompensa e o incentivo são importantes para a criação da cultura de execução, e que as pessoas devem ser valorizadas de acordo com o seu desempenho, havendo diferenciação entre quem atinge os resultados e quem não atinge. Por outro lado, também é relatado que as empresas costumam atrelar incentivos a resultados individuais, valorizando quem faz, mas também ao resultado geral da equipe, fortalecendo o trabalho em equipe. Os dois aspectos são muito importantes e devem ser levado em consideração para motivação de uma equipe de uma agência.

Um aspecto que deve ser levado em conta, e reflete nas respostas obtidas, é que as agências não possuem verba específica para premiações, ou ações definidas especificamente pela agência, de acordo com sua necessidade. Também importante ressaltar que a empresa não adota o regime de remuneração variável em função de resultados, vinculando remuneração à metas. Existem, no entanto, diversas campanhas gerais, no nível corporativo, que definem premiações para unidades e

empregados, e em algumas situações, deixam a critério da unidade definir quais serão os premiados.

Como sugestão para melhoria e criação de um processo de valorização e responsabilização nas agências, definiu-se que é importante atuar em diferentes frentes:

- Sempre fazer o reconhecimento público de toda a equipe quando uma campanha interna ou corporativa for alcançada;
- Reconhecer os destaques individuais que desempenharam com excelência em campanhas;
- Quando não houver premiação financeira, sempre criar algo simbólico que represente a conquista e o reconhecimento, até mesmo como algum privilégio como folga, etc;
- Quando tratar-se de campanha corporativa com premiação, sempre definir a premiação com base no desempenho, não optar por sorteio, ou divisão linear. Se puder definir premiação individual e coletiva, faça.

#### 4.2.10 Décima questão – Metas crucialmente importantes

A pergunta de número 10 teve como objetivo verificar como é direcionado o foco dos gestores de agência, se em muitas ou poucas metas. A Figura 12 apresenta o resumo das respostas através de estatísticas e gráfico.

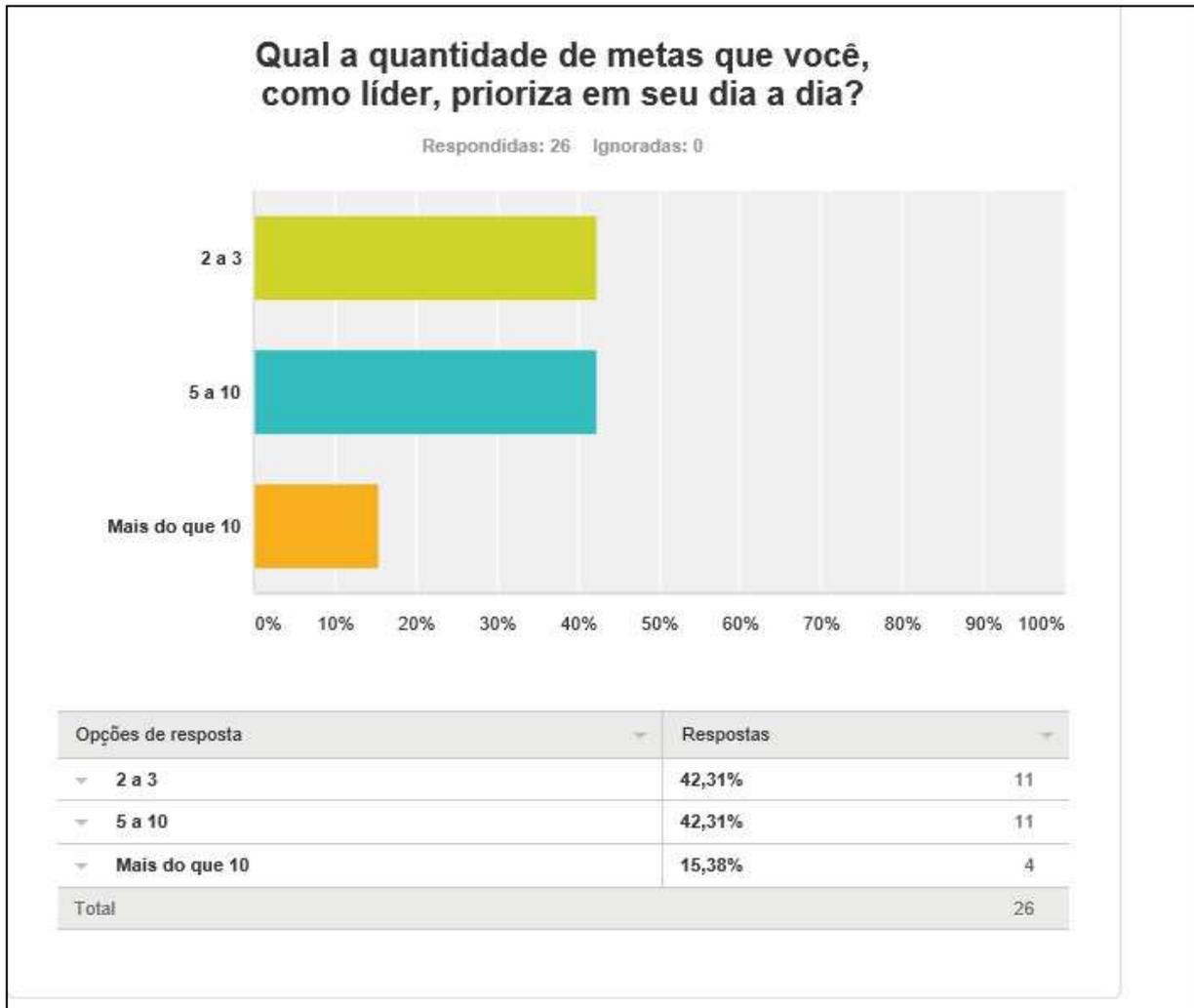
Pergunta 10: Qual a quantidade de metas que você, como líder, prioriza em seu dia a dia?

Analisando as respostas constatou-se que 42,31% dos gerentes gerais focam em 2 a 3 metas importantes, e o mesmo percentual foca entre 5 a 10 metas por vez. O percentual que diz focar em mais de 10 metas foi de 15,38%.

De acordo com o que foi estudado no capítulo 2, os líderes precisam priorizar de duas a três metas importantes por vez, pois quando os líderes colocam foco em muitas metas, não conseguem realizar os resultados com excelência. McChesney et al. (2013) descrevem o redemoinho, que são as tarefas diárias da empresa, onde grande parte da energia é colocada apenas para manter as operações em andamento e acabam por tirar o foco das metas mais importantes. Para os autores, quando uma equipe concentra-se em duas ou três metas, mesmo com o redemoinho é possível de alcançá-las, no entanto se tentarem realizar de onze a vinte metas o

foco será perdido e nada será realizado. Isso ocorre porque os seres humanos, geneticamente, só conseguem fazer uma coisa de cada vez com excelência. Para isso, eles definem as metas crucialmente importantes, as MCI.

**FIGURA 12 – Respostas para pergunta 10**



Fonte: Elaborado pelo autor

Para se analisar as repostas, é importante contextualizar como são repassadas as metas dentro da empresa. As agências, unidades de negócios, recebem no início do ano as metas anuais, divididas pelo período mensal, sendo os resultados atualizados diariamente. O acompanhamento é feito através de um painel baseado no *Balanced Scorecard* com cerca de 30 metas, divididas por indicadores distintos de mercados como o de pessoa física e pessoa jurídica.

Conforme a literatura cabe ao gerente geral definir quais são as metas de maior valor e de maior peso, para focar no máximo em três metas de cada vez, onde será colocado o foco das ações diferenciadas como medidas de direção, placares e reuniões específicas. As demais metas não serão ignoradas, porém elas serão tratadas dentro do redemoinho. Salienta-se que 80% do tempo da equipe é tomado pelo redemoinho, essencial para vida da empresa, e 20% é focado em metas crucialmente importantes.

As metas não definem que o resultado de um ano seja realizado em apenas um ou dois meses, mas sim que seja atingido determinado resultado proporcional à meta do ano. O gestor precisa ajustar um processo para 2 ou 3 MCI, e após atingir o resultado esperado de negócios e de excelência processual, incorporar as ações ao seu redemoinho, e focar novamente em outras 2 ou 3 novas MCI, repetindo o ciclo.

Para que se atinja com excelência os resultados esperados, deve-se seguir a sequência das quatro disciplinas da execução, com a definição das MCI, das medidas de direção, o acompanhamento através de placares eficientes e a responsabilização semanal através das reuniões de MCI.

#### 4.2.11 Quadro referencial – Execução estratégica em agência bancária

Baseado na fundamentação teórica revista neste trabalho, e no resultado da pesquisa aplicado aos gerentes gerais da CAIXA, Superintendência Vale do Sinos, esse estudo propôs ações que podem contribuir no trabalho diário dos gestores de agências, ao qual foram descritas nos subcapítulos anteriores.

Como forma de contribuição para o trabalho dos gestores das agências, e com base nos resultados já descritos, apresentou-se um quadro referencial que resume as ações propostas para a execução estratégica em agências bancárias. Com a apresentação deste quadro, este trabalho cumpre com seu objetivo de criação de um quadro referencial para apoio à execução da estratégia em agências bancárias.

### QUADRO 6 – Quadro Referencial

QUADRO REFERENCIAL - EXECUÇÃO EM AGÊNCIA BANCÁRIA		
ASPECTO	AÇÕES PROPOSTAS	RESULTADO ESPERADO
COMPORTAMENTO DO LÍDER	O líder precisa ter firmeza emocional para que tenha as atitudes necessárias à execução. Para buscar esta firmeza ele precisa de quatro qualidades-chave: autenticidade, consciência de si próprio, autocontrole e humildade.	Fortalecer a liderança.
COMPORTAMENTO DO LÍDER	O líder precisa estar presente no dia a dia da equipe, ele precisa se mostrar para sua equipe	Fortalecer a liderança.
COMPORTAMENTO DO LÍDER	O líder deve ser realista. Realismo significa ter uma visão real da empresa, para poder compará-la. O líder está sempre observando o que está acontecendo nas empresas em todo o mundo e mensurando seu próprio progresso, não internamente mas externamente. O gestor deve se comparar com os semelhantes para saber como está seu progresso.	Fortalecer a liderança.
GESTÃO DE PESSOAS	Criar plano de comunicação da Missão, Visão, Valores e Estratégia da empresa usando os mapas estratégicos. O gestor precisará ao longo do ano comunicar para sua equipe a estratégia de sete formas diferentes, através de meios variados, como reunião, reunião informal, apresentação, quadro informativo, vídeo, e-mail, boletins internos, cartazes, etc.	Fortalecer conhecimento de toda a equipe sobre a estratégia da empresa. Gerar motivação.
GESTÃO DE PESSOAS	Fazer entrevista individual, de forma aleatória e não agendada, com empregados de todos os níveis da agência. Apresentar o mapa estratégico e focar em três questões: " <i>Você sabe o que é isso?</i> "; " <i>Você conseguiria explicar pra mim?</i> " e " <i>De que forma teu trabalho individual contribui para algum dos objetivos?</i> ".	Monitorar o aprendizado da equipe.
GESTÃO DE PESSOAS	Criar agenda semanal de capacitação e desenvolvimento dos gestores e demais membros da equipe, para a constante formação de novos líderes. Fazer através de treinamentos, reuniões de capacitação e cursos interativos disponibilizados pela empresa.	Promover a capacitação e treinamento da equipe.

GESTÃO DE PESSOAS	Realizar <i>feedback</i> mensal, através de uma avaliação mais informal considerando os resultados mensais, como forma de acompanhamento e avaliação das competências e comportamentos do gestores.	Desenvolver competências gerenciais.
GESTÃO DE PESSOAS	Efetuar <i>feedback</i> estruturado com a prestação de contas pelos compromissos assumidos semestralmente.	Avaliar o desempenho individual.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Definir mensalmente em conjunto com a equipe quais são as metas de maior valor e de maior peso para que haja foco diferenciado. Focar no máximo em três metas de cada vez, sendo que as demais metas não serão ignoradas, serão tratadas dentro da rotina do dia-a-dia. Utilizar 20% do tempo exclusivamente para as Metas Importantes (MCI) e 80% com os processos diários.	Atingir os resultados.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Para cada MCI escolhida definir, em conjunto com a equipe, quais serão as medidas de direção que moverão as metas MCI do mês. Escolher poucas ações que impulsionarão o resultado da meta e que possam ser realizadas exclusivamente pela equipe. Enunciar de forma simples, com o menor número de palavras as medidas de direção escolhidas. Se as medidas de direção não estiverem produzindo efeito, definir novas medidas.	Criar ações para atingir os resultados.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Criar um placar envolvente para acompanhamento das MCI, medidas de direção e campanhas. O placar deve ser simples, direto, visível a todos e deve indicar facilmente se a equipe está ganhando ou perdendo. A atualização diária dos dados garante o engajamento.	Acompanhamento dos resultados.
GESTÃO ESTRATÉGICA	Realizar semanalmente reunião exclusiva para tratar das MCI e medidas de direção. Deve ser realizada rigorosamente no mesmo dia e horário da semana, durar de 20 a 30 minutos. A estrutura da reunião é simples, todos falam e seguem o roteiro: prestar contas de compromissos assumidos/revisão do realizado através do placar/assumir compromissos pra	Responsabilização por resultados.

	<p>semana seguinte. Todos participantes se comprometem com ações individuais que moverão as MCI e medidas de direção. Líder verifica qualidade dos compromissos e se certifica de que todos cumpram o assumido perante o grupo.</p>	
<p>GESTÃO ESTRATÉGICA</p>	<p>Criar processo de valorização e reconhecimento, atuando conforme os itens abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre fazer o reconhecimento público de toda a equipe quando uma campanha interna ou corporativa for alcançada;</li> <li>• Reconhecer os destaques individuais que desempenharam com excelência em campanhas;</li> <li>• Quando não houver premiação financeira, sempre criar algo simbólico que represente a conquista e o reconhecimento, até mesmo como algum privilégio como folga, etc;</li> <li>• Quando tratar-se de campanha corporativa com premiação, sempre definir a premiação com base no desempenho, não optar por sorteio, ou divisão linear. Se puder definir premiação individual e coletiva, faça.</li> </ul>	<p>Reconhecimento pelo desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi motivada pelo interesse em buscar na literatura acadêmica caminhos práticos que conduzam os gestores para busca de resultados de excelência. O objetivo do estudo foi o de propor ações práticas que pudessem servir de apoio para gestores de agências bancárias, experientes e inexperientes, como forma de aprimoramento de sua atuação profissional.

Através desse trabalho buscava-se identificar através de autores renomados internacionalmente, considerados “gurus” da execução, como Kaplan, Norton, Bossidy e Charan, quais os passos mais importantes para a execução de um planejamento estratégico. A intenção dessa pesquisa foi a de calcar nestes autores a busca pelas melhores práticas, considerando como objeto de estudo e análise, a atuação do gestor de agência bancária, cuja atuação fundamental é a de liderança na busca de resultados. Foi definido como primeiro objetivo específico a busca na literatura de conceitos de execução estratégica aplicáveis aos gerentes gerais de agências da CAIXA.

Ao longo a pesquisa bibliográfica, percebeu-se que a abordagem da gestão estratégica era muito ampla, contemplando um ciclo completo, que inicia na formulação da declaração de missão, visão e valores, passando pela formulação da estratégia e a execução. A abordagem de todos os itens não traria o resultado esperado pelo trabalho, considerando que dentro da organização, a agência bancária possui um papel basicamente de execução operacional, sendo o gerente geral o responsável maior. Optou-se então pela centralização da pesquisa na etapa da execução/implementação da estratégia.

Após a delimitação do foco de estudo na execução estratégica, ainda assim percebeu-se que muitas etapas e processos não estavam relacionados com unidade objeto de pesquisa e análise, e sim a unidades estratégicas da empresa. Buscou-se chegar o mais próximo possível o apanhado da literatura acadêmica da prática diária, operacional de uma agência bancária. Nesta fase, foi encontrada a literatura sobre As quatro disciplinas da execução, de McChesney et al. (2013), que apresentaram conceitos muito próximos dos buscados por este trabalho. Decidiu-se então centrar o trabalho em comportamentos indicados para os líderes que executam com excelência e ações práticas de sucesso.

Revisada a literatura, de acordo com a delimitação definida, passou-se a pensar em como seria aplicado o método de pesquisa de forma a testar o que é praticado pelos gerentes gerais, em relação ao que é recomendado pelos autores. Com base nos pontos principais encontrados na literatura foram elaboradas as 10 questões conforme descrito no capítulo 4. O questionário foi encaminhado a todos os 53 gerentes gerais da Superintendência Vale do Sinos da CAIXA, e 26 responderam à pesquisa, consideramos então que tivemos uma amostragem de metade dos gestores de agência da superintendência. Com base nas respostas foi possível verificar que muitos dos conceitos da execução não são aplicados de forma eficiente pelos gerentes gerais. A partir das constatações, foram elaboradas proposições de melhorias, sintetizadas em um quadro referencial. A análise dos resultados da pesquisa cumpriu com o objetivo específico de verificar a aplicação dos conceitos da execução pelos gerentes gerais.

Além de cumprir com objetivo geral do trabalho, o quadro referencial proposto é o resultado mais importante desta pesquisa, pois ele apresenta na forma de um roteiro quais os itens fundamentais para uma execução estratégica eficiente, inclusive com verificação através do estudo de caso, de que se serve como melhoria para a atuação diária dos gerentes gerais. Conforme o relatado pelos autores, os conceitos e comportamentos apresentados foram amplamente testados, e reconhecidos em empresas de sucesso. O quadro referencial não tem nenhuma vinculação específica às rotinas de agências bancárias, e pode ser aplicado a qualquer organização.

Este trabalho serve como base para a empresa CAIXA definir um processo operacional de execução estratégica que pode ser adotado por toda sua equipe gerencial de agências, em vista que ele apresenta práticas muito focadas no alcance de resultados. O quadro referencial proposto é um roteiro, que pode servir de ponto de partida para a empresa implementar de forma corporativa. Ele pode ser proposto através de ação educacional específica ou incluído de forma complementar a alguma ação educacional vigente voltada para liderança.

Para o pesquisador este trabalho propiciou conhecer os principais conceitos da execução estratégica, passando por todos os passos da implantação de um planejamento estratégico, nos diversos níveis das empresas, desde a formulação da missão e visão até aos processos de acompanhamento e controle das operações. Além disso, contribuiu para o conhecimento dos principais comportamentos

esperados de um líder que executa com excelência, e atinge os resultados propostos, quais as ações adotadas no dia a dia que fazem a diferença, e compreender ainda, o porquê que muitas empresas não cumprem com o que prometem, ou seja, conhecer a lacuna que existe entre o planejado e o realizado.

Para trabalhos futuros, recomenda-se abordar outros aspectos da execução estratégica que não estão somente vinculados ao papel do líder, objeto do presente trabalho. Aprofundar os conceitos da implementação do planejamento estratégico em outras áreas de suporte, não voltadas ao atendimento ao cliente externo, e sim ao cliente interno.

Também recomenda-se o estudo do papel da liderança em instâncias superiores às agências, como superintendências regionais e nacionais, além de diretorias, a fim de verificar possíveis pontos de aprimoramento na gestão da execução estratégica.

Finalmente, sugere-se que este estudo seja aplicado aos gerentes gerais vinculados a Superintendência Vale do Sinos, como forma de testar os assuntos aqui abordados, e caso haja uma melhora nos resultados alcançados, sugira uma aplicação em âmbito nacional.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: Fazer Acontecer**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Execução Premium**. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCHESNEY, C.; MORAES, B. **As 4 Disciplinas da Execução**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONARIO PARA TRABALHO DE MBA Survey

Página 1 de 3

### QUESTIONÁRIO PARA TRABALHO DE MBA

#### QUESTIONÁRIO

Prezado(a) colega,

Este questionário será utilizado no meu trabalho de conclusão do MBA de Gestão Bancária da Unisinos.

Ele é composto por 12 perguntas de múltipla escolha.

Saliento que o questionário é anônimo e tem apenas cunho acadêmico.

Desde já agradeço a sua participação.

**1. Em média, quantos empregados da agência você acredita que conheçam a missão, visão, valores e estratégia da empresa?**

- 100%
- 75%
- 50%
- 10%

**2. Em qual percentual você acredita que seus gestores estejam aptos para serem promovidos?**

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%

**3. Em média, quanto do seu tempo diário como GG é dedicado ao desenvolvimento de seus liderados?**

- 30%
- 20%
- 10%
- Menos do que 10%

**4. Qual a frequência que você realiza feedback com seus gestores?**

- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**5. Qual a frequência que você realiza reuniões com a equipe gerencial para tratar de planos de ações prioritárias?**

- Diária

- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

**6. Qual o tempo médio de uma reunião de planos de ações prioritárias?**

- 30 min
- 1 hora
- 1h30min
- 2 horas

**7. Quantas campanhas internas, específicas da agência, são realizadas mensalmente para o atingimento de metas?**

- 1
- 2
- 4
- Mais do que 4

**8. Como você acompanha o realizado das ações/campanhas da agência?**

- Mural Visível
- E-mail
- Relatório
- Reunião
- Outro (especifique)

**9. Como você reconhece os empregados com bom desempenho em Campanhas/Ações?**

- Incentivos financeiros
- Premiação não financeira
- Reconhecimento público
- Reconhecimento de toda equipe
- Outro (especifique)

**10. Qual a quantidade de metas que você, como líder, prioriza em seu dia a dia?**

- 2 a 3
- 5 a 10
- Mais do que 10