

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ADRIANO LUDOVICE CAVALCANTE FEITOSA MOURA

**SISTEMAS DE SUPORTE À ALTA DIREÇÃO PARA A ELABORAÇÃO
E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

**SÃO PAULO
2022**

ADRIANO LUDOVICE CAVALCANTE FEITOSA MOURA

**SISTEMAS DE SUPORTE À ALTA DIREÇÃO PARA A ELABORAÇÃO
E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

**SÃO PAULO
2022**

Moura, Adriano Ludovice Cavalcante Feitosa.

Sistemas de suporte à alta direção para a elaboração e implementação de estratégias organizacionais. / Adriano Ludovice Cavalcante Feitosa Moura. São Paulo, [s.n.]: 2022.

95 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

Área de concentração: Administração estratégica.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Organizações - Alta direção - Setor privado. 3. Planejamento Estratégico Situacional (PES). 4. Teoria do Jogo Social 5. Implementação de estratégias. I. Carvalho, Daniel Estima de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

RESUMO

Em um mundo cada vez mais VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), a capacidade das organizações de atuarem de maneira estratégica se torna um fator crítico para o cumprimento de sua missão e da efetividade de sua ação no meio que está inserida. Entretanto, ao mesmo passo, a dificuldade e complexidade para se elaborar e implementar estratégias também aumenta de maneira significativa. Com base nisso, esta pesquisa busca entender quais são os sistemas que dão suporte à alta direção de organizações privadas, com o objetivo de entender o processo de implementação das estratégias e cursos de ação pela alta direção. Para tanto, se utiliza como base as contribuições teóricas e metodológicas do método PES (Planejamento Estratégico Situacional) e da teoria do Jogo Social, desenvolvidas por Carlos Matus, para se analisar os atuais sistemas utilizados pela alta direção das organizações que serão estudadas. A pesquisa tem o cunho qualitativo e foi realizada a partir de entrevistas em profundidade com atores que estão na alta direção de organizações do setor privado. Os resultados obtidos na pesquisa contribuem para afirmar que os sistemas de suporte à alta direção preconizados pelo método PES são encontrados e utilizados pelos dirigentes das organizações privadas, bem como são altamente valorizados pelos mesmos em seus processos estratégicos, mesmo eles não conhecendo as bases conceituais e metodológicas. Além disso, também pode-se concluir que há uma relação de causalidade entre a complexidade organizacional e o mercado em que atuam as organizações com a demanda e qualidade dos sistemas de suporte à alta direção. Tais resultados contribuem para um aprofundamento de estudos voltados aos processos de elaboração e implementação de estratégias nas organizações, com o desenvolvimento de um arcabouço teórico voltado para o estrato estratégico de organizações.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; PES; Teoria do Jogo Social; Implementação de estratégias; alta direção.

ABSTRACT

In an increasingly VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) world, the ability of organizations to act strategically becomes a critical factor for the fulfillment of its mission and the effectiveness of its action in the environment in which it operates. However, at the same time, the difficulty and complexity to design and implement strategies also increases significantly. Based on this, this research seeks to understand which systems support the top management of organizations from private sector that support their strategic performance process. Therefore, it uses as a basis the theoretical and methodological contribution of the PES methodology (Situational Strategic Planning) and the Social Game theory, developed by Carlos Matus, to analyze the current systems used by the top management of the organizations that will be researched. The research has a qualitative nature and was carried out from in-depth interviews with actors who are in the top management of private organizations. The results obtained in the research contribute to affirm that the support systems for top management advocated by the PES method are found and used by the managers of private organizations, as well as being highly valued by them in their strategic processes, even though they do not know the conceptual bases and methodological. In addition, it can also be concluded that there is a causal relationship between organizational complexity and the market in which organizations operate with the demand and quality of top management support systems. Such results contribute to a deepening of studies focused on the processes of elaboration and implementation of strategies in organizations, with the development of a theoretical framework focused on the strategic stratum of organizations

Keywords: Strategic Planning; SEP; Social Game Theory; Strategic implementation; top management.

SUMÁRIO

1.	<u>INTRODUÇÃO</u>	6
1.1.	<u>CONTEXTUALIZAÇÃO</u>	6
1.2.	<u>PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS</u>	10
1.3.	<u>JUSTIFICATIVA</u>	11
1.4.	<u>PERCURSO METODOLÓGICO</u>	14
1.5.	<u>ESTRUTURA</u>	14
2.	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	15
2.1.	<u>TEORIA DO JOGO SOCIAL</u>	15
2.2.	<u>O MÉTODO PES E OS SISTEMAS DE SUPORTE ÀS PRÁTICAS DE TRABALHO DA ALTA DIREÇÃO</u> <u>19</u>	
3.	<u>METODOLOGIA</u>	40
3.1.	<u>FUNDAMENTO METODOLÓGICO E MÉTODO DE PESQUISA</u>	40
3.2.	<u>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</u>	41
3.3.	<u>MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS</u>	43
3.4.	<u>MODELO DO QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO</u>	44
4.	<u>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	50
5.	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	87
6.	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	92

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

As organizações, em seus diversos âmbitos, enfrentam cada vez mais dificuldades para acompanharem a dinâmica das mudanças e transformações nos contextos em que atuam., É mais do que evidente que o mundo está se tornando mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, contexto conhecido pela sigla em inglês VUCA, traduzida, em português, como VICA (WHITEMAN, 1998) a cada dia que passa. Estes fatores dificultam ainda mais a capacidade das organizações de planejarem suas necessidades de sobrevivência, modernização e expansão, as impedindo de conseguir acompanhar as tendências e as forças motrizes que constroem esse mesmo futuro. Tal condição impacta negativamente em sua capacidade de enfrentar crises e surpresas, situações que se tornam cada vez mais constantes no mundo atual e que trazem consequências significativas para a sobrevivência das organizações neste novo contexto.

Uma das consequências desta situação para as organizações é a dificuldade de responder às demandas e problemas para os quais foram criadas, situação que, idealmente, deveria nortear seus planos estratégicos. Para contornar estas dificuldades, elas não somente têm que se manter a par destas transformações que vem ocorrendo, no mercado, na sociedade, nas relações e na dinâmica em que atuam, como também trabalhar sistematicamente para se modernizarem e conseguirem melhorar a capacidade interna para se adaptarem ou, até mesmo, provocar novas mudanças. Para tanto, devem investir em inteligência estratégica para desenvolver novas práticas de trabalho que deem suporte a atuação no novo contexto situacional, derivado das transformações sociais em que estão inseridas. Esse esforço vai desde uma nova concepção do que é a organização até a implementação estratégica requerida pelo jogo social vigente (MATUS, 2000), que considera a atuação de vários atores e organizações que podem agir de maneira cooperativa, conflitiva ou indiferente.

Com esta finalidade, é estratégico para a alta direção das organizações a utilização de ferramentas e metodologias especialmente desenhadas para esse novo contexto, que apoiem a tomada de decisões relacionadas com o desenho e implementação de estratégias. A literatura aponta pontos críticos no nível estratégico das organizações,

que estão relacionados com os gargalos na implementação de estratégias. Beer e Eisenstat (2000) destacam que as organizações sabem da importância de desenvolverem boas estratégias e, a partir disso, realinhar seus recursos para atingirem seus resultados. Entretanto, entre o desenho ideal das estratégias e a realidade de suas respectivas implementações, existem grandes dificuldades. Na mesma linha, Hrebiniak (2006), aponta que, sem implementação efetiva, apoiada por inteligência, nenhuma estratégia de negócio consegue sucesso.

Para reforçar a argumentação das dificuldades entre a elaboração e a implementação das estratégias organizacionais, alguns estudos trazem dados empíricos para destacar o *gap* observado nas organizações. A Fortune Magazine (GUROWITZ, 2007) informa que menos que 10% de estratégias bem formuladas são efetivamente executadas. Resultados similares, que indicam que aproximadamente 10% das estratégias são implementadas com sucesso, foram apontados por (JUDSON, 1991; SPECULAND, 2006). Um estudo realizado pela Times (Farsight Leadership Organisation, 2007) mostra que 80% das organizações possuem as estratégias corretas, entretanto somente 14% destas as implementam corretamente. Mankins & Steele (2005) discutem uma pesquisa realizada pela Economist Intelligence Unit and Makaron Associates, que traz resultados um pouco melhores, mas também desencorajadores. Nesta, os autores observam que, em média, as empresas entregam apenas 63% das potenciais performances financeiras que objetivavam suas estratégias. Raps (2004) conclui que a taxa real de sucesso de implementação de estratégias fica entre 10 e 30%.

Tal condição acaba criando um ciclo vicioso, em que a dificuldade e a baixa efetividade na implementação das estratégias provocam uma perda na priorização e inibe a formulação de novas estratégias (CARTER e PUCKO, 2010), prejudicando as ações estratégicas das organizações.

Dada a criticidade deste problema para o nível estratégico das organizações, a presente pesquisa busca, nas contribuições de Carlos Matus, no método de Planejamento Estratégico Situacional - PES (HUERTAS, 2014), um instrumento potente para apoiar a formulação e processamento de problemas complexos e a implementação de ferramentas e metodologias de suporte cognitivo visando a melhoria da capacidade das organizações de atuar estrategicamente, desde o nível diretivo das organizações, passando pelo nível tático, até a base operacional. Estas

ferramentas e metodologias foram desenhadas para apoiar o processo que vai da problematização da situação, elaboração da estratégia, até a sua efetiva implementação.

O método PES foi desenvolvido para a atuação de organizações em ambientes complexos, incertos e conflitivos, sendo flexível e adaptável às constantes mudanças do contexto (LIDA, 1993), contrastando com a visão determinística e de alta governabilidade de ferramentas de planejamento estratégico tradicional. O método PES se diferencia das metodologias clássicas ou tradicionais de planejamento ao substituir o determinismo pelo estratégico no processo de construção das estratégias (RIEG, 1999). Lida (1993) ainda discorre sobre a característica mais importante do método, uma das quais é a chave para os objetivos desta pesquisa: o PES não separa as funções de planejamento das de execução, pois não opera com "receitas" prontas, mas sim realiza análises situacionais para orientar o dirigente no momento da ação. O PES reconhece ainda a necessidade constante de aprimorar o plano diante das ocorrências que surgem durante sua implementação (RIEG; ALMEIDA; SCRAMIM, 2008; HEREDIA et al., 2011), característica essa, que o traz mais próximo à complexidade observada na execução das estratégias desenhadas.

Os métodos tradicionais de planejamento, apesar de serem úteis em situações de alta governabilidade e baixa incerteza, apresentam dificuldades na abordagem para sistemas complexos, tais como os problemas sociais, econômicos e administrativos (LIDA, 1993). Para esta pesquisa, se adota a conceituação de planejamento estratégico *tradicional*, sendo utilizada esta nomenclatura para diferenciá-lo do PES, aproveitando a visão crítica de Matus, para as construções teóricas e metodológicas amplamente utilizadas na bibliografia acadêmica da administração, como HITT; IRELAND; HOSKISSON, (2002); ANSOFF (1965); MINTZBERG (1994); PORTER (1980); e BARNEY (1997). Cabe aqui destacar a importância de todas essas contribuições e reforçar que a visão de *tradicional* não é dirigida a uma crítica aos métodos e modelos de aplicação, nem tampouco faz parte do escopo desta pesquisa se aprofundar em diferenças metodológicas a respeito das diferentes construções de modelos de planejamento.

Todavia, é importante destacar a existência de pontos de divergência, principalmente aqueles relacionados ao *gap*, que ocorrem entre a formulação e implementação de estratégias. Para tais, esta pesquisa aponta o método PES como

a alternativa que possui maior potencial para contribuir com o desenvolvimento de um modelo que possa apoiar a execução das estratégias desenhadas pelas organizações e atores, em contextos de incerteza e conflito.

Matus foge da visão de que apenas a ferramenta de planejamento estratégico é suficiente para a tomada de decisões estratégicas, que sejam alinhadas aos objetivos e missão das organizações, ou acerca da implementação das estratégias decorrentes desse processo. O autor traz a perspectiva de que existem ferramentas e métodos que podem ser incorporados às práticas de trabalho da alta direção das organizações que estejam inseridas em jogos complexos e que foram desenvolvidas para que possam aperfeiçoar seus processos de tomadas de decisões e a elaboração e implementação de estratégias.

Segundo Matus (2000), as práticas de trabalho da alta direção determinam o modo como o nível estratégico de uma organização dirige, orienta e executa suas atribuições de direção e gestão, que se relacionam com os seguintes pontos: i. estabelecimento de uma bússola sistemática para a direção da organização com orientação de longo prazo; ii. uso quantitativo e qualitativo de seu tempo e definição de seu foco de atenção; iii. organização de sua assessoria para o processamento estratégico situacional de problemas e pautas que demandam tomada de decisões; iv. prevenção e manejo de crises e emergências com sistemas especializados; v. formulação do orçamento da organização referenciado em planos e metas gerenciais; vi. monitoramento e avaliação da gestão; vii. cobrança e prestação de contas por desempenho, de maneira sistemática, para criar uma cultura de responsabilidade; viii. gerenciamento do dia a dia com criatividade e metas exigentes; e ix. formação de seu pessoal com o propósito de criar uma massa crítica inovadora capaz de aprender com a prática e desenvolver constantemente novos métodos e práticas de trabalho mais aperfeiçoadas.

No desenvolvimento do arcabouço teórico e metodológico do Planejamento Estratégico Situacional - PES, Matus (2000) desenvolveu e sistematizou 10 sistemas essenciais para o suporte às práticas de trabalho da alta direção, agrupados em seis funções de suporte, a saber: **I. Definição do direcionamento** – 1. Sistema de grande estratégia (estudos do futuro e direcionamento de longo prazo); **II. Apoio ao processo decisório** – 2. Sistema de agenda do dirigente; 3. Sistema de suporte ao processo de tomada de decisão; 4. Sistema de manejo e prevenção de crises; **III. Planejamento e**

Orçamento – 5. Sistema de planejamento estratégico; 6. Sistema de orçamento por programas; **IV. Monitoramento e Avaliação** – 7. Sistema de monitoramento e avaliação; 8. Sistema de prestação de contas por resultados; **V. Gestão Operacional** – 9. Sistema de Gerência por Operações de qualidade; **VI. Treinamento em Alta direção** – 10. Centro de Treinamento da alta direção.

Apesar de algumas destas ferramentas e métodos serem utilizados em muitas organizações, terem suas respectivas importâncias difundidas pela literatura acadêmica e serem usadas por consultorias organizacionais, muitas vezes e são subaproveitadas ou mal utilizadas. Esta pesquisa busca entender se tal condição pode ser atribuída ao grau de desconhecimento da alta direção da necessidade, importância e usabilidade, bem como à integralidade e complementariedade destas com outras ferramentas de suporte à alta direção.

Embora existam vários autores que falam sobre o método PES (RIEG, 1999; RIEG et al. 2014; RIEG; ALMEIDA; SCRAMIM, 2008; HEREDIA et al., 2011), grande parte da literatura está voltada à análise bibliográfica a respeito da metodologia de Planejamento Estratégico Situacional e às pesquisas sobre a aplicação da metodologia em casos práticos, focando nos diferenciais da metodologia em relação às demais ferramentas de planejamento estratégico difundidas. Esta pesquisa, todavia, busca contribuir com a literatura acadêmica ao focar na combinação da análise do método PES, em conjunto com o ferramental teórico e metodológico dos demais sistemas complementares, e a implementação de estratégias no nível de alta direção das organizações.

1.2. Problema de pesquisa e objetivos

O problema central da pesquisa é a perda da efetividade da tomada de decisões da alta direção de organizações devido ao subaproveitamento das ferramentas e metodologias que conformam seus sistemas de suporte. Aqui, se busca entender se este problema tem relação de causalidade com o desconhecimento parcial ou total da alta direção das organizações acerca da existência e aplicabilidade da base teórica e metodológica do método PES.

Com isso, a pesquisa busca a resposta para a pergunta: Como a alta direção das organizações utiliza os sistemas de suporte a tomada de decisões estratégicas, dentro do que é preconizado pelo método PES?

É importante observar que, neste trabalho, são entendidos por sistemas de suporte da alta direção os 10 sistemas definidos por Matus (2000), que compõem a direção e gestão estratégica, analisados e comparados pelo autor.

Objetivo Principal

Entender o processo de implementação das estratégias e cursos de ação pela alta direção das organizações privadas e se essas têm conhecimento e utilizam os recursos estratégicos apontados pela metodologia do sistema de suporte à alta direção do PES.

Objetivos Secundários

- Investigar o nível de maturidade e de interdependência dos sistemas de suporte à alta direção na condução do processo de elaboração e implementação de estratégias da organização;
- identificar a diferença da qualificação da demanda pelos sistemas de suporte às práticas de trabalho da alta direção no âmbito privado;
- propor caminhos para o desenvolvimento dos sistemas essenciais para o suporte às práticas de trabalho da alta direção;

1.3. Justificativa

Esta pesquisa tem como intuito se focalizar no problema apresentado a fim de contribuir para a modernização do arcabouço teórico da administração geral, uma vez que se torna cada vez mais crítico que as organizações tenham a capacidade de atuar estrategicamente em um contexto VUCA para terem sucesso em sua missão institucional e apresentarem resultados efetivos para os públicos-alvo ao quais se dedicam, tanto agora quanto no futuro. Na literatura existem muitas contribuições acerca da temática da administração estratégica, que falam de ferramentas e metodologias para o apoio ao modelo de gestão estratégica das organizações. Entretanto, pouco se discute como os sistemas de suporte à alta direção, em suas atribuições estratégicas, organizam e aplicam essas ferramentas e métodos,

tampouco sobre a inter-relação, a interdependência e a complementariedade para atingir resultados reais para o público-alvo e à sociedade como um todo.

Desta forma, são buscadas, no método PES (HUERTAS, 2014), baseado na Teoria do Jogo Social (MATUS, 2005), contribuições para aperfeiçoar e embasar a modernização das práticas de trabalho no nível estratégico das organizações de diferentes âmbitos. Aqui cabe destacar que, apesar das contribuições teóricas e metodológicas de Carlos Matus estarem focadas nos âmbitos público e social, o método PES e demais construções conceituais e metodológicas do autor podem e devem ser aplicadas para qualquer tipo de organização, independente de seu âmbito de atuação.

A maleabilidade de aplicação deste método se deve ao fato de que o autor orientou seu desenvolvimento conceitual, visando a melhora da capacidade dos dirigentes e das organizações, de maneira global, para atuarem estrategicamente em um Jogo Social real, composto por vários e diferentes atores que jogam com diferentes interesses, pesos, recursos e objetivos. Esta, portanto, é uma situação que demanda a necessidade de uma perspectiva a partir do nível estratégico, uma vez que os níveis tático e operacional são limitados para contribuir para a adequação, desenvolvimento e modernização das organizações, no contexto conflitivo e incerto em que devem atuar.

A partir dessa constatação, esta pesquisa busca explorar as contribuições do método PES para a atuação estratégica das organizações, focada na alta direção delas, de maneira a transpor a metodologia desenhada por Carlos Matus para todos os âmbitos. Neste sentido, a pesquisa procura dialogar com autores do campo da administração tradicional acerca da aplicabilidade das metodologias desenvolvidas para esse fim, como mencionam RIEG (1999); RIEG et al. (2014); RIEG; ALMEIDA; SCRAMIM (2008); HEREDIA et al., (2011); Mesmo focada nesse diálogo, a pesquisa não irá se aprofundar na comparação do método de planejamento em si, mas sim no uso de sistemas, compostos por processos, ferramentas e metodologias previstas no método PES, como suporte à alta direção, desde a elaboração até a implementação de estratégias.

O tema trabalhado nesta dissertação também busca contribuir para o mercado (público, privado e social) além da academia, dado que se estrutura para apoiar um melhor entendimento de ferramentas, teorias e metodologias que são utilizadas no

nível estratégico das organizações. Além disso, visa apoiar a melhoria do processo de tomada de decisão e da capacidade de implementação de estratégias, sendo esta última um dos principais gargalos para as organizações.

Grande parte das pesquisas da administração estratégica focam no âmbito tático e operacional, com foco na gestão das organizações, o que limita a contribuição para os níveis estratégicos das organizações, que passam a depender mais da capacidade embarcada de seus dirigentes. Para que isso aconteça, o nível da organização responsável pela tomada de decisões estratégicas deve contar, de maneira sistemática, com ferramentas e metodologias que deem suporte às suas atuações críticas e às tomadas de decisões estratégicas.

Esta é uma condição importante para reforçar a capacidade das organizações para elaborar e implementar estratégias voltadas aos seus objetivos reais e sua missão institucional, não dependendo de capacidades intrínsecas às pessoas que ocupam os cargos diretivos da organização. Assim, a importância desta pesquisa é reforçada a fim de facilitar a análise e definição de pontos críticos que devem ser criados e aperfeiçoados para melhorar o suporte ao nível de alta direção das organizações.

Vale destacar que esta pesquisa procura apoiar o desenvolvimento de um arcabouço teórico que ampare a análise da inter-relação e interdependência entre as diferentes teorias, ferramentas e metodologias de suporte ao processo de decisão das organizações, como: planejamento estratégico; monitoramento e avaliação institucional; prestação de contas; gerência por operações; melhoria de processos; planejamento prospectivo; metodologias ágeis; manejo e gerenciamento de crises; dentre outras. Esses recursos apontados têm um papel chave no suporte à alta direção de uma organização em seu processo de modernização e adequação à nova realidade social, o que demanda que ela tenha os recursos cognitivos e organizacionais necessários para potencializar a capacidade de modernização autossustentada.

Outro ponto chave para escolha do problema desta pesquisa foi a percepção de que organizações possuem uma cegueira situacional, parcial ou total, em relação à composição, inter-relação, interdependência e diversidade dos sistemas de suporte à alta direção, constatada a partir de experiência profissional do autor na área.

1.4. Percurso metodológico

Para alcançar os objetivos propostos, essa dissertação fará o uso do seguinte percurso metodológico. A abordagem de pesquisa será **qualitativa** e o método de pesquisa será **Estudo de Multicasos**. Para tanto, foram entrevistados dirigentes que trabalharam em 5 (cinco) organizações do setor privado. Estas organizações possuem perfis e tamanhos diferentes e atuam em mercados distintos. Com isso, se espera obter uma base de comparação entre os sistemas de suporte aos processos de tomada de decisão nas esferas de alta direção das diferentes organizações.

A **Técnica de Coleta** objetiva obter dados primários por meio de entrevistas em profundidade, com perguntas semiestruturadas, com atores que atuam diretamente na alta direção. Por fim, o **método de análise** de dados será por meio da análise de conteúdo.

1.5. Estrutura

Esta dissertação está organizada em 6 capítulos, distribuídos da seguinte maneira: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Análise dos resultados; 5. Considerações finais; e 6. Referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa utiliza como uma de suas bases conceituais e metodológicas os sistemas de suporte à alta direção sistematizados e estruturados por Carlos Matus. Tendo isso em consideração, será apresentada, nos tópicos a seguir, o referencial teórico, concentrado no autor, em relação aos pontos chave de sua contribuição teórica, a Teoria do Jogo Social e o Método PES, desenvolvido a partir da análise do processo de elaboração e implementação de estratégias em organizações.

2.1. Teoria do Jogo Social

A Teoria do Jogo Social, elaborada por Carlos Matus (2005), foi desenvolvida para entender a atuação de atores sociais em jogos complexos e de alta incerteza, a partir de uma base teórica fundada em uma teoria da ação humana, sintetizada na Teoria da Produção Social. O desenvolvimento teórico-metodológico de Matus busca auxiliar o dirigente ampliando sua capacidade de intervenção diante de uma realidade cuja produção social ocorre a partir de jogos complexos e incertos (LIMA, 2010). Na Teoria do Jogo Social há cerca de setenta conceitos, quase todos com um uso particular para esta (VIEIRA, 2018), o que mostra sua complexidade e tentativa de construir um arcabouço teórico relevante. Vieira (2018) destaca que a seleção dos principais conceitos da Teoria do Jogo Social converge para caracterizá-la como uma teoria para a ação.

O constructo criado por Matus contempla o desenvolvimento da teoria da análise de problemas quase estruturados; a teoria da ação em áreas complexas de múltiplas dimensões; a análise de sistemas complexos com a multiplicidade de recursos escassos; a análise de situações; a análise estratégica; o planejamento estratégico situacional; a análise da incerteza; a teoria das macro-organizações; o fundamento das apostas sociais; o monitoramento e a avaliação da gestão; o estudo de atores; a simulação histórica; os jogos de simulação e várias outras disciplinas das ciências e técnicas de governo, que estão ausentes no ensino universitário (MATUS, 2005). A Teoria do Planejamento Estratégico Situacional é uma contribuição nessa direção, e o método PES sintetiza suas propostas operacionais.

Matus (2005) entende que a produção social se faz a partir da aplicação de uma combinação de recursos escassos de natureza variada. Exemplos desses recursos são o capital político, conhecimentos, capacidade organizacional, econômicos e o

tempo. Além disso, Matus destaca que o ator desse processo de produção social é um ser humano, que o realiza através de organizações, guiadas por motivações próprias de sua situação no jogo social. Os indivíduos e as organizações lutam para alcançar objetivos conflituosos ou cooperativos. Esse processo de produção social engloba muitos atores com características, motivações e controle de recursos diversos, não obedecendo a um comando único (MATUS, 2005).

Matus (2005) define o grande jogo social como “um sistema de aposta e apostadores, diferente de qualquer outro jogo”. A dinâmica é composta por vários jogos parciais simultâneos e interconectados, guiados por diferentes critérios de êxito. Assim, o jogo social não se divide em compartimentos mutuamente excludentes com fronteiras, temáticas, legais, organizacionais ou espaciais bem definidas, mas sim em lógicas de jogos superpostos, com intersecções entre eles, que mudam de acordo com sua evolução. As apostas são feitas em função de benefícios futuros incertos e difusos, não só devido à incerteza característica de cada jogo, como também devido à influência, forte e incerta, produzida entre jogos que coexistem no tempo e espaço físico, sofrendo forte influência do acaso. (MATUS, 2005)

Matus (2005) afirma que o jogo social atende todos os requisitos de um jogo, onde há competição, cooperação e conflito entre os jogadores. Além disso, não existe uma hierarquia entre os competidores e nem uma distribuição equânime de recursos para que estes atinjam seus objetivos, atuando sob a influência de regras. Entretanto, o jogo social congrega uma característica mais complexa dos jogos, que considera seus jogadores como seres criativos, não limitados por jogadas e possibilidades pré-definidas ou enumeráveis, aumentando o grau de incerteza e complexidade da análise de suas ações. O jogo social é um jogo de final aberto, com muitas possibilidades de conclusão, se caracterizando como um jogo criativo.

Ademais destas características, Matus (2005) sintetiza outras que são importantes para o entendimento do jogo social:

- i) É um jogo que não possui começo e nem fim bem definidos;
- ii) É um jogo cumulativo, contínuo e tem história. Os resultados de hoje e a história passada influenciam no jogo do futuro. A realidade vai acumulando mudanças e os jogadores vão acumulando poder, experiências, valores, recursos de forma desigual;

- iii) Nesse jogo os jogadores têm memória do jogo e partem de situações desiguais e oportunidades diferentes;
- iv) A realidade é diferente para cada jogador, e cada um deles a explica situacionalmente, de acordo com seus interesses, valores e ideologias;
- v) A origem da desigualdade provém, em boa parte, da carga histórica do jogo;
- vi) É um jogo entre desiguais. As regras do jogo defendem e consagram as desigualdades acumuladas;
- vii) Os critérios de êxito ou fracasso no jogo são variados, complexos, situacionais e mutáveis; e
- viii) As regras são feitas pelos jogadores, e eles podem modificá-las.

Nesse contexto, o jogo social é um sistema competitivo entre desiguais, sujeito a regras que, por seu caráter histórico e cumulativo, impedem o caos no processo, ao mesmo tempo em que servem para regulamentar as vantagens adquiridas por uns em detrimento dos outros. As regras do jogo são desiguais, ao contrário do que acontece em jogos esportivos, inspiradas no princípio de igualdade de condições iniciais para cada jogador. No jogo social há uma estreita combinação de conexões de sentido e de conexões causais.

No jogo social é importante distinguir (MATUS, 2005):

- a) A atuação dos jogadores por meio de jogadas. Essas jogadas podem ser fatos, ações, decisões, produção de bens ou serviços, entre outros. O termo *fluxo* é usado para denominar toda a gama de jogadas, de qualquer natureza, que ocorrem em um jogo;
- b) As capacidades, ou incapacidades, dos jogadores, as quais podem ser atribuídas a seus conhecimentos, controle direto ou indireto de recursos, destreza e experiência, bem como às ferramentas, sistemas, instituições e infraestrutura, que condicionam a produção das jogadas em quantidade, qualidade e variedade. Essas capacidades ou incapacidades são denominadas de *acumulações*.
- c) As normas que regem o jogo e que permitem, proíbem, estimulam, desestimulam, dificultam ou facilitam o desenvolvimento do jogo, as quais são denominadas *regras*.

- d) Os *valores básicos* conformam o pano de fundo das regras e constituem a delimitação do espaço de possibilidade de jogadas sob a referência do juízo humano.

Entre os fluxos, **acumulações**, regras e valores, ocorrem relações de conformação, que não se tratam de relações determinísticas pontuais, biunívocas e precisas. Esta conformação pode possuir um amplo espectro de variedade, com valores e características distintas (MATUS, 2005).

Cabe destacar que um dos pontos críticos para a teoria do jogo social é o entendimento de que, na relação social — entre humanos —, não há somente relações causais, mas também relações de sentido. A ação social está orientada e motivada por um sentido, seja ele racional ou passional, e é executada por meio de uma causalidade. Este é um ponto que diferencia a ação instrumental, própria das ciências naturais, e a ação social. (MATUS, 2005). Max Weber (2012, p.3) também colabora com a distinção:

Deve-se entender por ação uma conduta humana (consistente num fazer externo ou interno, ou num omitir ou permitir) sempre que o sujeito ou sujeitos, da ação liguem a ela um sentido subjetivo. A ação social, portanto, é uma ação na qual o sentido mentalizado por um sujeito ou sujeitos está referido à conduta de outros, orientando-se por esta no desenrolar da ação (WEBER, 1944, p.)

A conexão causal se dá independentemente de nossa vontade e nos ajuda a entender a relação de causa e efeito das ações, enquanto a conexão de sentido nos ajuda a entender o motivo, o porquê, a razão da realização das ações.

Matus (2005) afirma que dirigir é “interferir no desenvolvimento do jogo social com a intenção calculada de atingir um propósito determinado”, ou seja, o ato de dirigir está relacionado com a capacidade de intervir no jogo social. Ramírez & Burbano (2014) discutem os conceitos de Matus e destacam a relação entre o jogo social e o papel dos dirigentes. Para eles, os atores tentam atingir seus objetivos em um contexto de interação em que as relações organizativas de hierarquia não funcionam de maneira imperativa. Neste jogo, o *eu* e o *outro* estão ligados por interações de conflito e cooperação para atingir seus distintos objetivos. Para jogar com eficácia, cada ator é forçado a realizar um cálculo interativo na luta para atingir seus objetivos.

Este é um jogo que concilia as desigualdades com a ausência de relações organizativas de hierarquia entre os jogadores. Esses, quando são realmente jogadores, são independentes, e isso é um pré-requisito para a existência do jogo social (RAMÍREZ & BURBANO 2014).

2.2. O Método PES e os sistemas de suporte às práticas de trabalho da alta direção

Matus (1997) sintetiza os sistemas de suporte às práticas de trabalho da alta direção. Ele diz que a capacidade de governo, ou de gestão, está diretamente relacionada à qualidade dos sistemas de alta direção praticados nas organizações públicas, privadas e sociais. Essas práticas de trabalho dominam o trabalho da alta direção, ou seja, a maneira pela qual a direção: 1) utiliza o tempo e define seu foco de atenção; 2) organiza sua assessoria para a tomada de decisões e realiza o processamento tecnopolítico; 3) maneja as crises com sistemas especializados; 4) processa os problemas com métodos eficazes de planejamento; 5) estabelece uma bússola sistemática para dirigir com um intervalo de tempo suficientemente longo; 6) formula o orçamento em relação aos planos e metas de gestão; 7) usa potentes sistemas de monitoramento da gestão; 8) cobra e presta contas de desempenho de forma sistemática; 9) gerencia o dia a dia com criatividade e metas exigentes; e 10) forma sua equipe com o propósito de criar uma massa crítica inovadora capaz de aprender da prática e desenvolver constantemente novos métodos e novas práticas de trabalho mais aprimoradas.

Neste sentido, Matus (1997; 2000), amplia a gama e detalha as práticas de trabalho relacionadas com as responsabilidades e funções que a alta direção, na figura de seus dirigentes, exerce quando comparadas com autores como Mintzberg (1973) e Moore (1995), os quais se preocupam mais com a natureza da atuação dos dirigentes (ALESSIO 2013).

Para Mintzberg (1973), o dirigente desenha o trabalho da organização, monitora seu ambiente interno e externo, inicia mudanças quando desejável e renova a estabilidade organizacional quando enfrenta momentos de crise. Deve liderar seus subordinados para trabalhar efetivamente para a organização e deve provê-los de informação, muitas das quais conquista por meio da rede de contatos que desenvolve.

Além disso, deve desempenhar uma série de tarefas como informar *stakeholders*, servir como representante e liderar grandes negociações.

A visão de Mintzberg (1973) se assemelha às competências gerais destacadas por Moore (1995), em que analisa o papel do dirigente público de maneira mais específica, nas quais o autor pontua que estão diretamente relacionados às funções de elaboração de estratégias, relacionamento com o entorno político e gerenciamento de recursos e pessoas internos à organização.

De acordo com esta proposta teórica proposta por Matus (1997), um bom sistema de direção estratégica é composto de:

- 1) sistema de conformação da agenda do dirigente;
- 2) sistema de processamento tecnopolítico de problemas;
- 3) sistema de gerenciamento de crises;
- 4) sistema de planejamento estratégico;
- 5) sistema de grande estratégia;
- 6) sistema de orçamento por programas;
- 7) sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho;
- 8) sistema de monitoramento e avaliação da gestão;
- 9) sistema de gerência por operações;
- 10) centro de formação da alta direção.

Para a descrição das funções organizacionais e da importância destes sistemas, respectivamente, será utilizada nesta pesquisa a base teórica desenvolvida pelo Carlos Matus, refletida em suas obras *Adeus Senhor Presidente* (MATUS, 1997) e *O Líder sem Estado-Maior* (MATUS, 2000). Cabe destacar que o autor descreve estes sistemas em ambas as publicações, mas que aqui uma consolidação das principais ideias apontadas nelas será utilizada, bem como a interpretação do autor desta pesquisa acerca da relevância dos sistemas para o objetivo geral de pesquisa.

2.2.1. SISTEMA 1: DE CONFORMAÇÃO DA AGENDA DO DIRIGENTE

O Sistema 1 permite o alinhamento das importâncias do plano estratégico com as urgências e com as atividades rotineiras. Este sistema se ocupa da alocação do tempo e do foco de atenção do dirigente, sendo o espelho de qualidade da gestão do dirigente, pois revela a alocação diária de seu tempo.

A agenda revela o uso do tempo e a demarcação do foco de atenção do dirigente. Para ele, as possibilidades para regular o foco de atenção são muito variadas. É necessário afinar seu raio de alcance e decidir sobre opções de diferentes graus de dispersão e concentração dentre muitos problemas que competem pelo tempo e pelos recursos do dirigente. Tudo isso exige decisões críticas que se manifestam na seleção dos problemas que o dirigente se compromete a enfrentar.

Por outro lado, o tempo é um recurso rígido, limitado e irreversível. Rígido, porque transcorre independente da intervenção de nossa vontade. Limitado, porque o dia do dirigente tem as mesmas 24 horas que os dias de qualquer pessoa comum, e essa disponibilidade não pode ser distribuída de acordo com as necessidades das pessoas. E, por fim, irreversível, porque as oportunidades positivas e a acumulação negativa de problemas seguem inexoravelmente seu curso, mesmo que o dirigente não aproveite o tempo em que se desenvolvem as oportunidades.

As pressões que um dirigente sofre em sua gestão cotidiana contradizem o planejamento, a regulação racional do foco de atenção e o uso inteligente do tempo. De fato, os problemas com menor probabilidade de entrar na agenda do dirigente são exatamente os que têm as características dos problemas mais importantes. Assim, o dirigente inconscientemente esquiva-se de tratar os problemas que parecem adiáveis, já que são complexos, difíceis de valorizar no presente e exigem inovação e assumir riscos para serem enfrentados.

De acordo com Matus, os problemas de maior transcendência e importância têm estas características típicas: geralmente não emitem sinais ruidosos; são complexos, difíceis de compreender e de atacar; são considerados como parte da paisagem, dentro de um processo social de adaptação a seus efeitos negativos, e de resignação diante de suas importantes consequências; exigem um alto custo político ou econômico para enfrentá-los.

Pelas causas anteriores, uma proporção muito baixa do tempo do dirigente é dedicada às coisas realmente importantes e que marcam a qualidade de sua gestão¹. Uma média do uso do tempo de dirigentes, tais como presidentes, ministros e governadores, foi calculada pela Fundação Altadir, esta criada por Carlos Matus e

¹ Cabe destacar que no original de Matus (1997) o termo utilizado é *governo*, mas para esta dissertação, o termo *governo* será trocado por *gestão*, uma vez que esta alteração em nada influi o conceito ao qual o autor se refere, mas mantém a coerência contextual com os demais tipos de organização.

voltada para o desenvolvimento e aplicação das Ciências e Técnicas de Governo. No cálculo, foram avaliados cinco casos diferentes de assessoria, que apresentaram os resultados observados no quadro abaixo.

QUADRO I – Alocação do tempo dos dirigentes

ALOCÇÃO DO TEMPO EM 24 HORAS

1) ATENÇÃO A PROBLEMAS IMPORTANTES DE GOVERNO	4%
2) ASSUNTOS DE ORDEM PÚBLICA	7%
3) GESTÃO ADMINISTRATIVA ROTINEIRA	12%
4) RELAÇÕES POLÍTICAS	16%
5) ROTINAS E PROTOCOLOS	26%
6) DESCANSO E NECESSIDADES HUMANAS	35%
TOTAL DE USOS	100%

fonte: Matus, 1997, p. 323

Porém, mais importante que o uso quantitativo do tempo é o seu uso qualitativo. Por exemplo, 10% do tempo da agenda, dedicados a discutir problemas que não foram processados, parcial ou totalmente, não valem o mesmo que se forem utilizados em comparar as vantagens e desvantagens de diversas opções para enfrentar um problema de “processamento estratégico situacional”². Para precisar o uso qualitativo do tempo, devemos responder à seguinte pergunta: qual é a proporção de problemas

² Cabe destacar que, para esta pesquisa, o termo *processamento tecnopolítico* (original de Matus, 1997) será trocado por *processamento estratégico situacional*, uma vez que o autor se refere a um tipo de processamento de problemas que impacta sobre a organização e seus dirigentes, visando integrar e articular, em um mesmo vocabulário, diferentes tipos de conhecimentos verticais ou especializados, como: engenharia, econômico, político, social, contábil, jurídico, etc. Tal processo busca fornecer ao dirigente um apoio para analisar o impacto de alternativas de decisões para atuar sobre estes problemas. O termo *situacional* se propõe a completar o conceito, trazendo para a análise e processamento a variável da percepção do dirigente sobre os problemas que enfrenta e o atores envolvidos.

importantes que chegaram à agenda que já vem com um processamento estratégico situacional adequado?

Nesta pesquisa, realizada em cinco centros governamentais importantes, foram obtidos os seguintes resultados: entre 95% e 97% dos problemas que são incluídos na agenda diária do governante chegavam sem “processamento estratégico situacional” adequado, dos quais não menos de 30% chegavam à agenda como problemas parcialmente ou totalmente não processados. Portanto, por volta de 65% dos problemas são discutidos no gabinete ou no escritório do dirigente, com processamento jurídico ou político, mas sem processamento técnico, ou com processamento técnico, mas sem processamento político de qualidade aceitável. Apenas 3% a 5% dos problemas passam para a agenda diária com um processamento estratégico situacional adequado.

Em alguns casos estudados, nenhum problema entrava no processo de tomada de decisão com um processamento estratégico situacional medianamente aceitável. Essas cifras são eloquentes e suas consequências são o agravamento inconsciente dos problemas e a geração de novos problemas por causa de desacertos nas decisões.

Matus (1997) distingue dois objetivos claros para este sistema:

1. **Economia do tempo de trabalho:** O dirigente dispõe das mesmas 24h que todos nós e deve, inevitavelmente, descartar inúmeros modos de usar seu tempo. A utilização racional do tempo exige que a agenda regular seja *filtrada*, para limitar o acesso ao dirigente e impedir que seu horário de trabalho seja sobrecarregado de problemas não-processados, mal-estares, imprecisos, problemas menores que devam ser enfrentados em outros níveis e rotinas e atividades desnecessárias que possam ser delegadas.

São exemplos de filtros aplicáveis para esse propósito: a) filtro de reuniões; b) filtro de mensagens e documentos; c) filtro de agendas virtuais; e d) filtro de valor de viagens e deslocamentos. Os instrumentos para operar tais filtros e verificar constantemente se estão sendo efetivos são: a) Agenda Regular, a qual separa e controla o uso do tempo quantitativo do dirigente e os filtros sobre os fluxos de demandas pelo tempo e foco de atenção do dirigente, que não guardam, necessariamente, relação direta com o direcionamento estratégico da instituição; b) o Menu Diário de Decisões Correntes (MDDC); e c)

monitoramento da agenda para verificação periódica do uso do tempo do dirigente.

2. Definição racional do foco de atenção: a pressão sobre o uso do tempo gera forte tendência à dispersão, que deve ser enfrentada por meios que levam o dirigente a focalizar sua atenção em fatos realmente importantes. A organização do gabinete do dirigente deve estabelecer mecanismos especiais que visem garantir que os eventos relevantes tenham precedência sobre os demais, já que as rotinas, as emergências e os problemas organizativos e políticos *invadem* a agenda sem aviso prévio e, em muitos casos, suplantam eventos importantes. Nesta pesquisa, são definidas como relevantes todas as decisões que impactam significativamente nos objetivos estratégicos definidos pelo dirigente para seu período de gestão, considerando aspectos econômicos, políticos ou de imagem e gerencial. São instrumentos para abrir espaço na agenda do dirigente para eventos relevantes: a) filtro do valor das propostas de decisões, a fim de constatar a efetividade o grau de descentralização das propostas; b) criação de uma Agenda Especial dedicada a separar uma proporção do tempo do dirigente para agendas para assuntos considerados relevantes; e c) Menu de Decisões Críticas, dedicado exclusivamente para a tomada de decisões consideradas críticas ou relevantes, com o devido processamento prévio.

No Quadro abaixo, há um exemplo das tipologias de assuntos, separados por tipos de Agenda Rotineira e Agenda especial, elaborado a partir dos conceitos do autor e da experiência deste pesquisador em aplicação destas práticas em organizações.

QUADRO II: TIPOLOGIA DA AGENDA DO DIRIGENTE

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
1. ASSUNTOS DE DIREÇÃO	<p>a) São os assuntos que marcam a diferença entre dirigir e ser dirigido, pois estabelecem a direcionalidade do dirigente e de sua gestão.</p> <p>b) É o tempo dedicado às decisões sobre assuntos e problemas importantes que fazem parte do foco de atenção e que devem entrar com prévio processamento estratégico situacional.</p> <p>c) Também se refere ao tempo utilizado para o monitoramento, avaliação e cobrança de contas dos resultados da gestão.</p> <p>d) As atividade e decisões relativas à implantação e avaliação do sistema de prevenção e manejo de crises são consideradas como assuntos de direção na medida em que permitem a antecipação de possíveis emergências e de seu enfrentamento eficaz. O tempo do dirigente dedicado ao enfrentamento de crises instaladas e/ou ameaças contra sua gestão precisam de suporte especializado e diferenciando dos sistemas para tempo normais.</p> <p>e) Avaliação do posicionamento político e da imagem institucional nos ambientes físico e digital.</p>
2. ASSUNTOS DE GESTÃO	<p>a) Referem-se a assuntos relacionados ao funcionamento da estrutura organizativa que devem ser adequadamente descentralizados e filtrados.</p> <p>b) São assuntos relacionados com tarefas de coordenação e controle gerencial e executivo, conversações internas e contatos externos necessários para o acompanhamento da gestão.</p> <p>c) São assuntos que consomem muito tempo e requerem filtros para evitar o desvio do foco de atenção e a sobrecarga de assuntos de baixo valor.</p>
3. ASSUNTOS DE ROTINA, DESPACHOS, URGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	<p>a) Compõem atos e ações repetitivas de ordem burocrática e atividades rotineiras como: expedientes, verificação de correspondências, mensagens, e-mails, despacho e controle de processos administrativos.</p> <p>b) Observação: muitos desses assuntos entram na agenda em forma de urgências administrativas sem prévio processamento e filtragem.</p>
4. PESSOAL	<p>a) Referem-se ao tempo pessoal do dirigente dedicado aos assuntos de caráter pessoal, familiar e a satisfação de necessidades humanas básicas que podem ser conflitivas ou não com o tempo dedicado às tarefas de governo.</p>
<p>AGENDA ESPECIAL = 1 AGENDA ROTINEIRA = 2+3</p>	

fonte: adaptado de Ramírez & Burbano (2014)

Esta pesquisa irá questionar dirigentes de diferentes mercados a respeito dos sistemas que possuem para a conformação da agenda deles, visando entender como alocam seus tempos para as diversas demandas que chegam em suas agendas e como as filtram de acordo com o valor dado por eles.

A compreensão desta questão tem como objetivo entender se há, hoje, nestas organizações, ferramentas e métodos que deem suporte ao dirigente de maneira sistematizada na própria organização e nas práticas de trabalho da alta direção, para economizar o tempo do dirigente sobre assuntos e pautas que possam ser descentralizadas para outras áreas em que possuam um maior valor para seus respectivos gestores e/ou que possam ser reestruturadas de maneira a não demandar a atenção da alta direção da mesma maneira que ocorre atualmente.

Além disso, se busca entender como são filtrados estes assuntos de acordo com a sua relevância e como chegam ao dirigente de forma a priorizar a eficácia do uso de seu tempo, assim como entender como ele percebe a importância de separar, de maneira sistemática e monitorável, parte de seu tempo para tratar de assuntos estratégicos e críticos para a organização.

2.2.2. SISTEMA 2: DE PROCESSAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O Sistema 2 desempenha os papéis de planejamento diário e de sistematização do processamento estratégico situacional dos problemas e das propostas para enfrentá-los. Constitui o sistema terminal da máquina de deliberações antes de uma decisão. É também uma instância de avaliação diária que sistematiza e projeta as conquistas e os problemas para o momento futuro da prestação de contas.

É o sistema assessor imediato do dirigente, carregando o peso principal no estabelecimento da mediação entre conhecimento e ação. Este sistema deve ser implementado por uma equipe de apoio transversal às áreas e unidades da organização, com uma cultura oposta à especialização, mas com a capacidade de interagir com assessores, gerentes e áreas especializadas.

Este sistema assume as seguintes funções:

- a) filtra os problemas que devem entrar na agenda do dirigente a partir da qualidade de seus processamentos, para impedir que os procedimentos de

- rotina e os problemas secundários distraiam o foco de atenção do dirigente e disputem o tempo com os problemas de alto valor nesse nível. Focando, assim, o dirigente nas decisões críticas para seu respectivo nível de direção;
- b) produz cálculos situacionais sintéticos e facilita a interação entre o dirigente e seus assessores.
 - c) cumpre o papel de defender as pautas importantes diante dos casos de urgência, no uso diário do tempo do dirigente;
 - d) realiza constantemente a síntese do monitoramento situacional, de modo a manter sempre uma apreciação global do andamento da gestão, lembrando constantemente o dirigente sobre os compromissos e metas projetadas de seu final de sua gestão.
 - e) monitora periodicamente a agenda do dirigente, focando na análise do uso de seu tempo e a fixação de seu foco de atenção em relação à Agenda Especial, bem como facilitar assim as correções adequadas;
 - f) dá suporte ao dirigente no preparo e na realização da cobrança e da prestação de contas por resultados que deve reger sua relação com o nível executivo imediato;
 - g) estabelece uma mediação entre o sistema de planejamento central e descentralizado, para dar e garantir a coerência em relação às diretrizes que a alta direção emite para o processo de planejamento.

Este sistema garante tanto que as diretrizes que chegam ao nível gerencial foram processadas, quanto que as propostas de ações e planos desse nível serão processadas antes de entrar na pauta de decisões da alta direção. Para detalhar melhor os diferentes tipos de processamento de problemas, esta pesquisa utiliza a distinção em três níveis de processamento de problemas com base no método PES:

- I. **Primeiro grau:** não processado – O problema foi detectado sensorialmente, mas não foi processado devidamente com método. São apenas listadas causas do problema mal descritas com proposta de ações de solução, sem a exploração de alternativas com a análise de suas vantagens e desvantagens frente aos objetivos definidos.
- II. **Segundo grau:** processamento parcial – O problema tem um processamento sistemático de qualidade, mas de caráter compartimentalizado e parcial, ou

seja, sem processamento transversal de aspectos jurídico, político, econômico e técnico.

- III. **Terceiro grau:** processamento estratégico situacional – O problema tem um processamento sistemático situacional, ou seja, foi examinado desde todos os pontos de vista e domínios de conhecimento pertinentes. O ponto fundamental neste tipo de processamento é a combinação e a interação da análise política, jurídica, econômica e técnica em um nível de qualidade aceitável. Isso exige rigor e profundidade na análise situacional, detecção dos centros de ação mais apropriados, seleção de opções e operações, análise de vantagens e desvantagens das opções, cenários pertinentes, análise estratégica das propostas e exame da confiabilidade geral das propostas.

Naturalmente, o tipo de complexidade do processamento deve ser proporcional à complexidade dos problemas: não se pode aplicar a todos os problemas o mesmo nível de processamento.

A partir do referencial teórico deste sistema, esta pesquisa irá buscar conhecer se os dirigentes entrevistados possuem sistemas que deem suporte ao processamento estratégico situacional dos assuntos que entram em suas agendas para a tomada de decisões, de acordo com a complexidade e a importância deles. Além disso, se possuem métodos para realizar estes processamentos e se ele é feito de maneira transversal às áreas de conhecimento e variáveis relevantes para a tomada de decisões.

2.2.3. SISTEMA 3: DE GERENCIAMENTO DE CRISES

O sistema de gerenciamento de crises é o responsável pela aplicação de teorias e métodos específicos para a tomada de decisões em casos de crises, nos quais surgem riscos de perda de controle do tempo do dirigente e tensão que ampliam a cegueira situacional dos atores envolvidos na crise.

A gestão pode mudar bruscamente de ritmo e de foco de atenção devido a surpresas, positivas ou negativas, tais como desastres naturais, crises de imagem, acontecimentos políticos inesperados, atos de terrorismo, golpes militares, desastres ecológicos, incidentes bélicos internacionais, fatos econômicos inusitados, descobertas científicas de alto impacto, dentre outros.

A experiência ensina que, em geral, estamos despreparados para enfrentar as surpresas. A sociedade já se deparou com diversas surpresas, tais como a erupção de vulcões, terremotos, secas, grandes inundações, golpes militares, triplicação dos preços internacionais de algumas matérias-primas. As consequências são geralmente as mesmas: o não-aproveitamento das oportunidades e alto custo dos eventos negativos. Para evitar tais consequências, é importante possuir métodos, profissionais capacitados e ferramentas para dar suporte à condução dessas eventuais crises. Na condução de crises há uma confluência de quatro elementos:

- I. treinamento especializado para as equipes definidas para conduzir crises, a fim de que se disponha de equipes experientes e com os conhecimentos de métodos adequados para prevenir e gerenciar crises;
- II. os sistemas de informação e monitoramento do desenvolvimento da crise, dado que, em uma crise, o requisito fundamental é a informação em tempo eficaz, para que se disponha de informações verídicas e acessíveis, nos limites do intervalo de tempo no qual as correções ainda são oportunas;
- III. a logística e a infraestrutura de apoio para a condução da crise, nos modelos de sala de situações e salas de guerras, com o acesso aos sistemas de informação em tempo eficaz e com o isolamento adequado da “tensão” das crises para focar as equipes especializadas melhorar as condições para a tomada de decisões; e
- IV. as técnicas de condução de crises, concentrando os especialistas e as competências necessárias para a tomada de decisão, com o devido suporte metodológico e de sistemas para atuar em crises.

Esta pesquisa visa identificar se há, nas organizações-alvo, sistemas de gerenciamento de crises, com equipes especializadas, métodos específicos para o manejo de crises, recursos e infraestrutura dedicadas, bem como sistemas de monitoramento direcionados ao manejo de crises. Com isso, busca entender se os dirigentes possuem sistemas de suporte à tomada de decisões específicos para situações de crises, os quais aperfeiçoem as decisões tomadas, bem como ajudem a direcionar melhor o tempo dos dirigentes para as demais pautas.

2.2.4. SISTEMA 4: DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É o sistema responsável pela definição e implementação de métodos e práticas de trabalho para a seleção, explicação e processamento estratégico situacional dos problemas, de médio e longo prazo, que serão o foco de atenção do dirigente, bem como para a formulação de planos por cenários e planos de contingência para o enfrentamento de surpresas. Seu foco é o planejamento para o período gestão e dos subperíodos relevantes.

Este sistema desempenha um dos papéis principais na condução da pauta estratégica das organizações. É a partir dele que é definido o conjunto de problemas prioritários para a gestão, o que definirá a qualidade da gestão, bem como seus resultados. É o sistema responsável pela elaboração de estratégias, operações e ações que irão enfrentar os problemas selecionados, bem como os indicadores e metas que irão alimentar e alinhar o sistema de monitoramento da organização em relação às questões estratégicas.

O sistema de planejamento estratégico é uma cadeia de vários elos, sendo o sistema de grande estratégia é elo de entrada e o sistema de processamento estratégico situacional o elo de saída. Entre estes elos está a tarefa de formular planos estratégicos realistas e criativos.

A relação entre tais elos é a chave para o funcionamento do sistema de planejamento estratégico. Uma falha de alguns deles deteriorará a qualidade e a solidez da cadeia sistêmica. Se a cadeia está rompida, as deficiências são evidentes: surge uma desconexão entre a estratégia e a agenda do dirigente, podendo levar à direção baseada no imediatismo e na superficialidade, com o planejamento de curto e médio prazo sem direcionalidade estratégica que o fundamente.

É importante ressaltar que o sistema de planejamento estratégico deve possuir os métodos e ferramentas necessárias para que o plano estratégico da organização esteja em constante atualização, de acordo com o desenvolvimento das ações do plano, com a mudança do contexto em que foi desenhado e das condicionantes que o impactam diretamente. O plano não pode servir como uma camisa de força, mas como um direcionamento bem fundamentado para que a organização evolua e atinja sua missão.

A pesquisa irá focar na análise de como os dirigentes sistematizam suas estratégias em planos a partir de sistemas que utilizam as ferramentas e métodos adequados

para apoiar o planejamento estratégico da organização. Além disso, irá buscar entender a percepção dos dirigentes sobre o nível dos problemas trabalhados no planejamento, no sentido se compõe a pauta estratégica da organização ou se cumprem funções formais de planejamento tático e/ou financeiro.

2.2.5. SISTEMA 5: DE GRANDE ESTRATÉGIA

O sistema de grande estratégia desempenha o papel de elaboração criativa dos caminhos a serem percorridas pela organização e seu entorno no longo prazo, de 20 anos ou mais, bem como o desenho de opções direcionais. Este sistema estabelece a grande direcionalidade e define o caráter do dirigente de seguidor ou seguido. Funciona como a bússola da organização para o futuro, sendo também o guia para o planejamento estratégico da organização que deve caminhar no sentido apontado por ela.

Sua função é explorar o futuro além da próxima curva e para além dos caminhos conhecidos. Seu objetivo se move principalmente no plano da busca dos grandes consensos, almejando vislumbrar no futuro suas incógnitas e variáveis relevantes para a gestão da organização. Este sistema se utiliza de métodos para a identificação, análise e monitoramento de forças motrizes e tendências que impactam de maneira significativa sobre os objetivos traçados, bem como da missão da organização. Por exemplo, empresas de tecnologia devem analisar as forças motrizes e tendências relacionadas com a evolução tecnológica, o perfil demográfico da população alvo, as tendências de consumo e de perfil de demandas dos diversos estratos sociais, além de outras questões.

Os métodos de análise da grande estratégia são diferentes daqueles do método PES, já que o conceito de jogo e valorização dos adversários perde muita força em prazos muito longo. Na grande estratégia, os adversários somos nós mesmos, nossos defeitos, nosso atraso na ciência, nossas incapacidades organizacionais, nossa falta de personalidade, originalidade e vontade de mudar, nossa falta de imaginação e de visão do futuro. Não há grande estratégia sem desenvolvimento em capital humano. Nela, é necessária muita imaginação, pouco respeito com as restrições presentes, bom domínio do que ocorre na fronteira das ciências em plano mundial e vontade e capacidade de ser líder em algum campo.

Apesar da ampla gama de aspectos importantes sobre este sistema, esta pesquisa irá se limitar a entender se os dirigentes utilizam sistemas que deem suporte ao desenho das estratégias de longo prazo para suas organizações, buscando identificar também se usam métodos ou ferramentas para monitorar cenários, tendências ou forças motrizes para corrigir as estratégias desenhadas para o médio e curto prazo de maneira embasada.

2.2.6. SISTEMA 6: DE ORÇAMENTO POR PROGRAMAS

O sistema de orçamento por programas é responsável pela articulação e formalização da alocação de recursos econômicos orçamentários em relação aos módulos de planejamento, sendo operações, ações e subações, que os demandam, e estabelece a correspondência entre os módulos orçamentários e os do plano. É uma parte fundamental do suporte ao sistema de prestação de contas por desempenho, especialmente no que se refere à análise de eficiência (relação recursos-produto) da organização.

Este sistema é uma forma de alocar recursos econômicos em relação aos objetivos definidos, possuindo duas funções principais:

- a) a de orçamento econômico, cuja função é a macro alocação de recursos do setor público, coerente com o plano macroeconômico; e
- b) a de orçamento por programa, cuja função é gerencial e refere-se à alocação e controle dos recursos por problemas e operações, velando pelos resultados e produtos que se podem alcançar com tais alocações.

Convém fazer aqui uma clara distinção entre o orçamento tradicional e o orçamento por programa. O orçamento tradicional é um orçamento institucional que deixa de lado os objetivos e concentra-se naquilo que a organização compra com os recursos alocados. Já o orçamento por programas, por sua vez, é um orçamento por objetivos, no qual os recursos são alocados para cumprir ações concretas. Nesse tipo de orçamento há uma relação entre recursos alocados e resultados perseguidos.

Se o orçamento assumir essa estrutura por programas, com metas de produtos e resultados, a gestão orçamentária pode-se converter em uma ferramenta vital para a Gerência por Operações.

Esta pesquisa busca entender se os dirigentes possuem métodos específicos para alocação de seus recursos de acordo com as estratégias e operações definidas em seus planos estratégicos, nos quais impera a importância do plano estratégico em relação ao plano financeiro da organização. Com isso, se pretende entender se as estratégias definidas pela Alta direção como prioritárias possuem as condições necessárias para suas respectivas implementações e são devidamente incluídas nas prestações de contas da organização.

2.2.7. SISTEMA 7: DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Considerado um dos sistemas mais críticos para o acompanhamento do andamento e desempenho dos demais sistemas, o sistema de monitoramento e avaliação da gestão exerce a função de acompanhamento da situação, a implementação dos planos, a evolução dos problemas e as necessidades de correção e adequação. É o sistema que fornece informações muito seletivas com sinais em tempo eficaz. Está intrinsicamente conectado com o planejamento estratégico da organização, pois não é possível selecionar e gerar indicadores estratégicos de monitoramento adequados sem planejamento estratégico por problemas que definam a importância e o que deve ser monitorado.

O monitoramento é essencial para que o dirigente conheça a evolução da situação que está enfrentando e avalie os resultados de sua ação visando modificá-la em tempo hábil. A informação estatística tradicional é muito lenta para cumprir essa função de forma apropriada. Como o monitoramento visual e direto é muito limitado desde o gabinete do dirigente, sua informação tem de se apoiar no monitoramento indireto da realidade, mediante indicadores.

O monitoramento é uma ferramenta muito diferente dos sistemas tradicionais de informação a que estamos acostumados. Vale a pena, portanto, caracterizar melhor o entendimento por monitoramento para a melhor compreensão deste sistema:

- a) **Usuário bem-definido** - No monitoramento, o usuário é um ator concreto e atual, muito bem definido, que requer informação para alimentar a ação que está realizando no presente, para conhecer o impacto dela, e poder comparar esse impacto com o esperado ou planejado.
- b) **Informação ultra seletiva** - O monitoramento é ultra seletivo, porque está projetado para um usuário concreto sob um escopo definido do que se deseja

monitorar. Aqui cabe ressaltar que a pergunta do que se vai monitorar é tão importante quanto o que irá ser monitorado.

- c) **Informação em tempo eficaz** - O monitoramento tem de agir em tempo eficaz ou no limite do tempo real, pois é usado para corrigir oportunamente a ação em andamento. A informação fora do tempo eficaz pode desinformar, como a leitura de um jornal “de ontem”.
- d) **Perecível** - O monitoramento, por outro lado, alimenta a ação por feedbacks contínuos, portanto, a informação que produz é perecível.
- e) **Produção descentralizada e uso específico** - O monitoramento é em grande parte descentralizado, de maneira a permitir a correção oportuna em cada nível. Por outro lado, seu uso é muito particular, restrito às necessidades de um usuário.
- f) **Tipo de informação: Indicadores e sinais** - O monitoramento trabalha com indicadores e sinais significativos para um usuário específico.

A montagem de um bom sistema de monitoramento é simples na teoria, mas muito complicada na prática, devido ao alto grau de responsabilidade que se exige em cada elo de suas cadeias de produção. Um funcionário irresponsável pode quebrar toda uma cadeia de monitoramento, seja por atraso, seja por falta de controle da qualidade da informação.

O método PES trabalha com monitoramento de diversos elementos componentes de um problema (descrição, nós críticos, indicadores, etc.), das operações iniciadas para enfrentá-los (eficácia, eficiência, etc.), dos atos de fala gerenciais que as acionam (decisões, diretivas, aprovações legais, etc.) e dos atores relevantes (interesse, valor, vetor de peso etc.).

Sem sistema de monitoramento não é possível fazer operar o sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho. Por isso, a mudança de qualidade na reforma de um sistema de direção tem um ponto crítico no estabelecimento dos sistemas de monitoramento pertinentes. Dessa forma, o sucesso no monitoramento e na cobrança e prestação de contas marca o instante de atravessar a fronteira entre a fase de investimento em organização e a de colheita em qualidade de direção.

A questão da avaliação entra como peça fundamental para este sistema. Em um sistema que só monitora, mas não avalia a evolução de seus indicadores, a tarefa de se criar sinais para o acompanhamento em níveis gerenciais e diretivos se torna muito

difícil. Além disso, sobrecarrega a agenda dos dirigentes, que tem que definir os parâmetros para a leitura dos indicadores, bem como desprender boa parte de seu tempo para realizar a análise própria dos indicadores, o que pode acabar tirando seu foco das demais ações estratégicas, a depender da quantidade de indicadores e da capacidade organizacional e de sistemas da organização de apoiá-lo nesta atribuição.

Esta pesquisa busca entender como os dirigentes realizam o monitoramento e avaliação dos temas estratégicos para a organização e se possuem equipes que realizam as práticas de trabalho de monitoramento e avaliação necessárias para o suporte direto à tomada de decisão nos níveis estratégicos. Além disso, visa entender como se dá a interação deste sistema com os de planejamento estratégico e o de cobrança e prestação de contas por resultados da organização, de maneira a potencializar eles e de criar as bases para melhoria da responsabilização das diversas áreas da organização com a busca do atingimento dos objetivos estratégicos e da missão da organização.

2.2.8. SISTEMA 8: DE COBRANÇA E PRESTAÇÃO DE CONTAS POR DESEMPENHO

Este sistema é o responsável pela distribuição de responsabilidades e especificação das práticas de trabalho de cobrança e prestação de contas dos compromissos assumidos. Aborda a avaliação do progresso do processo de mudança situacional de acordo com a distribuição das responsabilidades institucionais e organizacionais estabelecidas pela estrutura modular do plano, com tratamentos diferenciados para módulos estruturados e quase estruturados, a depender das condicionantes e restrições para a execução destes módulos.

Estabelece, antes da nomeação dos responsáveis e do desenvolvimento das operações que gerenciarão, os momentos, os procedimentos e os critérios de avaliação pelos quais serão cobrados e sobre os quais deverão prestar contas perante o nível hierárquico imediatamente superior ou ao público-alvo. Esta avaliação implica prêmios e punições de diferentes naturezas.

Como o principal ponto tratado é avaliar o desempenho, a dificuldade desse sistema reside na necessidade de relacionar o texto do plano com o contexto em que as metas serão alcançadas. Tal relação requer planos por cenários. Às vezes, um resultado modesto em condições muito adversas é um bom resultado. Outras vezes,

um resultado significativo, obtido em condições muito favoráveis, não é um bom desempenho.

O propósito desse sistema é definir e tornar efetiva a responsabilidade do dirigente, de seus gerentes, seus executivos e de todos os funcionários encarregados de um problema ou de uma operação, qualquer que seja o nível hierárquico, sobre seus compromissos declarados ou formalizados em planos. É o sistema que sustenta a credibilidade da palavra do dirigente e de seus colaboradores, sob o princípio de que todo compromisso tem de ser validado com seu cumprimento, ou com o exame rigoroso e transparente das causas de seu descumprimento e das correspondentes responsabilidades pessoais e institucionais, levando na devida conta as variáveis fora de controle dos atores comprometidos.

A eficácia desse sistema depende:

- a) de que as contas sejam prestadas de maneira transparente;
- b) que as contas sejam sistemáticas, ou seja, que a informação considerada relevante e os critérios para sua avaliação sejam estabelecidos e conhecidos por todos antes da prestação de contas;
- c) que as contas se refiram a compromissos concretos, de precisão avaliável, tais como resultados sobre problemas, realização de operações, eficiência, eficácia, oportunidade, qualidade, etc.;
- d) que as contas sejam verificáveis ou refutáveis, por isso precisam estar sustentadas por um bom sistema de monitoramento que combine variáveis linguísticas e variáveis numéricas;
- e) que as contas constituam um método de avaliação pessoal e institucional;
- f) que a avaliação implique prêmios e punições legitimadas pelo público-alvo ou pela organização;
- g) que todos os indivíduos encarregados de cobrar pelo desempenho estejam, ao mesmo tempo, sujeitos a prestar contas igualmente rigorosas. Ninguém pode ficar acima das responsabilidades; e
- h) que as contas sejam completas, cobrindo o desempenho no tocante à responsabilidade assumida, e não se limitem ao emprego de verbas orçamentárias.

Este é um dos sistemas mais críticos, dado que sua implementação é necessária para que se eleve a responsabilidade dentro de uma organização, dentro da qual os

dirigentes e colaboradores são premiados e punidos dado o desempenho obtido sobre os compromissos assumidos. É um dos sistemas que cria a viabilidade para que os demais sistemas de suporte à alta direção sejam implementados dentro da organização, e para que ela possa se modernizar de maneira contínua, dado que é o que garante o engajamento do corpo de colaboradores frente aos desafios e metas desenhadas pelos demais sistemas.

A pesquisa visa entender a percepção dos dirigentes entrevistados sobre se há e como funciona o sistema de prestação de contas por desempenho e se entendem a importância deste frente à interação com os demais sistemas e seu papel para o sucesso na implementação de estratégias dentro de uma organização.

Ademais, busca identificar se há uma interação deste sistema com o de monitoramento e avaliação da organização e com a pauta estratégica da organização, ou se somente funciona como um rito processual, como observado em algumas organizações.

2.2.9. SISTEMA 9: DE GERÊNCIA POR OPERAÇÕES

O sistema de gerência por operações desempenha o papel chave de organização e melhoria dos processos da gestão operacional do dia a dia, que assume a execução das propostas e diretrizes gerais, convertendo-as em ações. Reproduzido desde a alta direção até os níveis operacionais, é guiado pelos critérios de eficiência e eficácia na ação. Opera sob regras e critérios superiores que deve acatar, mas dentro desse marco pode e deve planejar operacionalmente com criatividade e liberdade. Requer um equilíbrio entre responsabilidade e governabilidade para funcionar eficazmente. Deste sistema depende o domínio da criatividade ou da rotina, assim como a inovação gradual e constante na forma de atender às necessidades.

É fato que se trata de um sistema flexível, que normatiza os processos estruturados, enquanto tenta tratar, um a um, com métodos criativos, os processos quase estruturados. Mesmo em processos padronizados, o sistema de gerência por operações deve atuar como uma força criativa contra rotinas irrefletidas, mediante a avaliação do cumprimento das normas e de sua revisão antes da mudança situacional.

Dado isto, este sistema demanda métodos e ferramentas que dão base para o processo de melhoria contínua, voltadas para a eficiência e eficácia dos processos

realizados, tais como gestão de qualidade ou de novos métodos de melhoria de processos, como métodos ágeis, *lean*, qualidade total, *kaizen*, dentre outros.

A ideia fundamental da gerência moderna é a criatividade total. Ninguém deve operar *por rotina*. Isso implica ciclos de criatividade e de rotina, que impõem a inevitável seletividade do foco limitado de atenção. Concentra-se a criatividade nos processos e problemas de maior valor, e mediante o investimento em capital humano e em organização, transforma-se essa aplicação de recursos em rotinas de alta qualidade, a fim de poder transferir os esforços para outros espaços de reforma. Mas as rotinas melhoradas voltarão, no devido momento, a sofrer o impacto de novos esforços criativos. Por outro lado, no interior de cada rotina gerencial há espaços estáveis e permanentes para o esforço criativo.

Este sistema impacta principalmente os níveis gerenciais e operacionais de uma organização. Contudo, o papel da Alta direção é crítico, pois é a partir dela que há a cobrança pela implementação de tal sistema. O sistema de gerência por operações, assim como o de cobrança e prestação de contas por desempenho, também é um dos pilares para a implementação dos demais sistemas, pois é a partir dele que se abre espaço para a criatividade e melhoria contínua dos processos de trabalho, necessários para os pequenos, mas contínuos, saltos de modernização e inovação incrementais em uma organização. Da mesma forma, nele as novas demandas de processos surgem, de novas estratégias desenhadas no plano estratégico, e têm que se concretizar e encontrar espaço para sua implementação.

Com base nisso, a pesquisa tem como objetivo entender se ocorrem tais processos de gerência por operações nas organizações entrevistadas e se surgem a partir da demanda e de uma estratégia integrada desde a Alta direção. A pesquisa não irá focar nas metodologias aplicadas, nem observar se estas são realizadas de maneira interna ou a partir de consultorias externas, mas sim entender se há a percepção dos dirigentes sobre sua importância e integração com os demais sistemas de suporte para seus processos de tomada de decisões.

2.2.10. SISTEMA 10: CENTRO DE FORMAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO

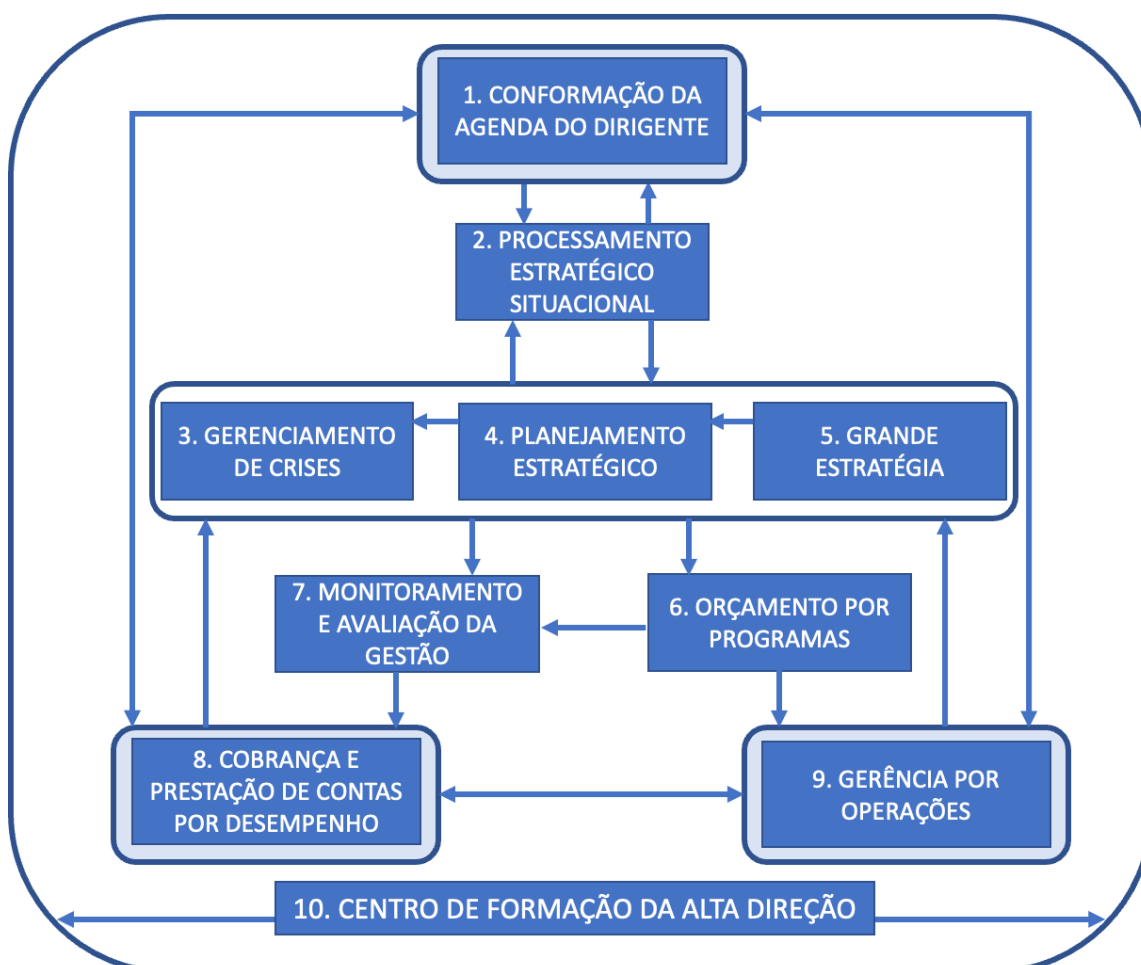
É o sistema dirigido à formação e aperfeiçoamento da alta direção. É responsável pela formação da cultura interdisciplinar de uma organização, bem como de sua cultura e disseminação de valores. É a ferramenta básica para elevar a capacidade

de direção por meio do treinamento em teorias e métodos modernos voltados para as demandas contínuas da alta direção. Ultimamente vem se consolidando com a criação e desenvolvimento de universidades corporativas que possuem o foco na formação do estrato estratégico e das lideranças da organização.

A pesquisa visa identificar se há, atualmente, de maneira interna ou externa, processos organizacionais sistemáticos voltados ao aperfeiçoamento contínuo do nível de direção da organização em ferramentas e teorias que deem suporte ao processo de tomada de decisões do nível estratégico da organização. Além disso, se esses processos são ligados à estratégia da organização e se a avaliação do desempenho dos dirigentes está relacionada com a suas respectivas participações na estratégia de educação de suas organizações.

A figura abaixo sintetiza os sistemas apresentados, bem como busca apresentar o desenho esquemático da inter-relação e interdependência entre os sistemas.

FIGURA I: Relação dos 10 sistemas de suporte à alta direção



fonte: adaptação de Matus (1997), p.319

3. METODOLOGIA

O presente capítulo da pesquisa tem como objetivo detalhar o percurso metodológico que será utilizado para a obtenção de dados, bem como os conceitos metodológicos que serão adotados. Este capítulo se estrutura nos seguintes tópicos: o fundamento metodológico e o método de pesquisa que será adotado, com a definição da amostra a ser utilizada; a técnica de coleta de dados, com a apresentação do instrumento de pesquisa; e o método de análise de dados.

3.1. Fundamento Metodológico e método de pesquisa

Para se atingir os objetivos desenhados nesta pesquisa, será utilizado como método de pesquisa o estudo de multicasos, dentro do escopo de uma pesquisa qualitativa. Acredita-se que este método se aproxima mais da intenção de entender a percepção subjetiva dos dirigentes de diferentes organizações a respeito dos objetos de análise, relacionados às práticas de trabalho de suporte ao processo de tomada de decisões, em sua perspectiva de atores em um jogo social.

Godoy (1995), enumera um conjunto de características capazes de identificar uma pesquisa qualitativa, são elas: i. o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ii. o caráter descritivo; iii. o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida como preocupação do investigador; e iv. o enfoque indutivo.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social (MAANEN, 1979). De acordo com Neves (1996), os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia a dia, que têm a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega em sua pesquisa. Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto; revelam parte da realidade ao mesmo tempo que escondem outra parte.

Na direção da definição de Goode e Hatt (1968), o estudo de caso é um método aplicado para analisar a realidade social, utilizando um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais. Nesta direção, Hartley (1995) fala da importância do estudo de caso para a análise do funcionamento das organizações e

de seus processos. De acordo com o autor, é um dos métodos mais úteis quando os pesquisadores almejam compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico em que estão imersos.

Compreende-se que somente a partir da percepção deles se obterá os dados e informações que possam responder à pergunta desta pesquisa, bem como será possível apoiar no desenho de uma ferramenta metodológica que possa ser aplicado em organizações que se encontram em contextos semelhantes aos estudados, levando em consideração às limitações da atual pesquisa e as diferenças de contextos e percepções de outros dirigentes. Assim como descreve Stake (1988), este método de pesquisa tem como o seu foco a atenção do pesquisador para a compreensão de um caso particular, com sua complexidade e contexto específicos. Merriam (1988) também descreve o objetivo do estudo de caso alinhado com o pensado para esta pesquisa, o qual é utilizado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos. No caso desta pesquisa, são dirigentes o objeto dos estudos de caso.

Nesta pesquisa, o tipo de estudo de caso será o avaliativo, de acordo com a definição de Merriam (1988), em que o objetivo é gerar dados e informações obtidos de forma cuidadosa, empírica e sistemática para apreciar o mérito e julgar os resultados e efetividade de um programa. A partir da definição de Patton (1990), é uma pesquisa aplicada que informa determinados tipos de ação, fornece indicadores para o processo de tomada de decisão e aplica o conhecimento obtido para resolver problemas humanos e sociais.

3.2. Técnica de coleta de dados

A Técnica de Coleta desta pesquisa almeja obter dados primários obtidos por meio de entrevistas em profundidade, com perguntas semiestruturadas, com atores que estão diretamente implicados na alta direção e na implementação de estratégias organizacionais e de negócios. Com base nisso, se adotará a técnica de entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Yin (2001), esta técnica tem como objetivo compreender os significados e percepções que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Com base nisso, a entrevista é utilizada para recolher

dados descritivos na linguagem do próprio sujeito objeto da pesquisa, possibilitando ao pesquisador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam e percebem aspectos do contexto. A técnica de entrevistas semiestruturadas é adequada quando o pesquisador desejar apreender a compreensão do contexto do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar opiniões e crenças. (GODOY, 2010)

De acordo com Valles (1997), o estilo característico aberto das entrevistas qualitativas permite a obtenção de uma riqueza informativa, bem como proporciona, ao investigar, a oportunidade de esclarecer e dar seguimento às perguntas e respostas em uma interação direta e flexível. Ainda mais, permite a vantagem de criar, ainda na fase inicial do estudo, pontos de vista, hipóteses e enfoques para o desenvolvimento do projeto. Godoy e Mattos (2010) descrevem a entrevista qualitativa como:

“... um constructo comunicativo, uma forma de produção e interpretação da informação através da análise dos discursos, e não um simples registro do que falam os sujeitos. Os resultados da entrevista qualitativa somente poderiam ser avaliados e validados na análise enquanto produções discursivas.” (GODOY & MATTOS, 2010, p. 307)

Para a obtenção dos objetivos traçados nesta pesquisa foram selecionadas organizações do setor privado, de diferentes mercados, tamanhos e estruturas, sendo 2 (duas) organizações ligadas ao setor tecnológico, 1 (uma) organização ligada ao setor financeiro, 1 (uma) organização do setor industrial e 1 (uma) organização ligada ao setor energético. Importante destacar a limitação dos dados que serão obtidos dado o tamanho da amostra. Esses casos foram selecionados, pois uma das hipóteses desta pesquisa é que o problema relacionado ao desconhecimento e debilidades dos sistemas de suporte à alta direção não se limitam a um âmbito específico, nem à limitação regulatória de determinado setor ou tamanho da organização, mas a uma questão transversal que permeia grande parte das organizações: o desconhecimento teórico e metodológico de ferramentas de gestão e direção estratégica.

Cada empresa entrevistada foi destacada com um número e com uma breve descrição do mercado em que atua e de seu porte, de acordo com a definição de porte do

BNDES, em relação ao faturamento médio anual. O nome e o detalhamento do segmento foram suprimidos devido a questões de confidencialidade dos dados e dos entrevistados. Entretanto, foram tomados cuidados para que estas informações suprimidas não afetassem os resultados obtidos.

- I. Empresa 1 – Empresa do mercado metalúrgico, de pequeno porte;
- II. Empresa 2 – Empresa de base tecnológica (startup) que atua no mercado de serviços de vendas B2B, de médio porte;
- III. Empresa 3 – Empresa de base tecnológica (startup) que atua no mercado de saúde e bem-estar, de médio porte;
- IV. Empresa 4 – Empresa do mercado financeiro, de grande porte;
- V. Empresa 5 – Empresa do mercado de energia, multinacional, de grande porte;

3.3. Método de análise de dados

O método de análise de dados utilizado nesta pesquisa é a análise de conteúdo. Uma vez que o procedimento metodológico se baseia em entrevistas com dirigentes de organizações, acredita-se que este método de análise de dados é o que melhor se enquadra nos objetivos e na recuperação e sistematização dos dados obtidos nas entrevistas. Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo se baseia em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos para inferir informações a partir dos dados obtidos no conteúdo das mensagens. Assim como afirma Chizzotti (2006), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Ainda segundo Bardin (2006), esta técnica oscila entre o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade, buscando ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário.

Assim, na entrevista semiestruturada, a proposta é que o entrevistado possa falar livremente sem muitas interrupções, eventualmente fazendo outras perguntas que esclareçam melhor o que ele quer dizer. Além disso, a condução é feita de forma que todos os entrevistados respondam o escopo de perguntas previamente definidas

(apresentadas no modelo de questionário a seguir), de maneira a obter os dados que possam ser comparados.

A proposta é que a entrevista dure entre 1 hora e 1h30min. Após a coleta de dados e transcrição das entrevistas – feitas em momento imediatamente posterior à sua coleta – será realizada uma análise qualitativa do que foi dito pelos entrevistados, documentado nas transcrições. O objetivo é estimular que os entrevistados falem e reflitam sobre suas percepções sobre a existência, integração e uso dos 10 sistemas.

O desenho das perguntas considerou a preocupação do pesquisador de não causar constrangimento aos entrevistados e de evitar falsas declarações, uma vez que serão tratados assuntos sensíveis relacionados à qualidade das decisões estratégicas da organização, a partir do uso de sistemas e de ferramentas críticas para a implementação de ações estratégicas e de tomada de decisões estratégicas nos níveis de direção da organização.

3.4. Modelo do questionário semiestruturado

- a) Como você costuma alocar seu tempo dentre as distintas demandas que recebe?
- b) Como você separa o seu tempo para questões estratégicas para sua gestão? Há uma sistematização ou é de acordo com o surgimento das demandas?
- c) Os problemas e pautas de decisão que chegam em sua agenda estão devidamente processados (com todas as informações necessárias para a tomada de decisão)? Caso a resposta seja sim: Há uma pessoa/equipe responsável por esse processamento? Há algum método ou o fazem com base na experiência e conhecimentos próprios?
- d) Como funciona a comunicação e intermediação das diretrizes estratégicas com as áreas da organização?
- e) Como as crises são monitoradas e gerenciadas em sua organização? Possui equipes dedicadas, com conhecimento especializado? Possui treinamento para os demais gestores? Possui uma infraestrutura com os recursos adequados para o gerenciamento das crises?
- f) Como funciona elaboração, implementação e monitoramento do plano estratégico da organização? Há equipe dedicada?

- g) Como se dá a coordenação do plano estratégico com as demais áreas da organização, no sentido de apoiar o planejamento descentralizado ou específico de problemas selecionados em outros níveis?
- h) A organização realiza um planejamento de longo prazo para direcionar o planejamento estratégico da gestão?
- i) Há processos dedicados à alocação de recursos para as estratégias definidas nos planos? Há uma prestação de contas sistemática sobre a aplicação destes recursos e os resultados obtidos?
- j) Como é feito o monitoramento dos indicadores e metas do plano? Quais são os principais focos de monitoramento realizado pela organização? Eles são usados para a tomada de decisões?
- k) Como funciona e qual a periodicidade do processo de prestação de contas por desempenho realizado? Ele está atrelado a uma política de premiação ou punição?
- l) Como essa prestação de contas é realizada desde o nível de alta direção e como se relaciona com o monitoramento e avaliação da organização?
- m) Há sistemas de gerência por operações que focam na melhoria contínua dos processos da organização? Eles surgem a partir de uma demanda direta da Alta direção ou são processos já internalizados na organização?
- n) Há uma estratégia de educação voltada para os estratos estratégicos da organização realizada de maneira contínua? Ocorre a participação direta da Alta direção nesta estratégia? Os dirigentes são foco desta estratégia?
- o) Quais os sistemas ou ferramentas que utiliza para apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas

Quadro III – Síntese do questionário e objetivos das perguntas

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO		
PERGUNTA	SISTEMA(S) RELACIONADO(S)	OBJETIVO DA PERGUNTA
a. Como você costuma alocar seu tempo dentre as distintas demandas que recebe?	sistema de conformação da agenda do dirigente	Entender como os dirigentes alocam seu tempo para as diversas demandas que chegam em suas agendas e como as filtram de acordo com o valor dado por eles
b. Como você separa o seu tempo para questões estratégicas para sua gestão? Há uma sistematização ou é de acordo com o surgimento das demandas?	sistema de conformação da agenda do dirigente	Entender se há ferramentas e métodos que deem suporte ao dirigente, de maneira sistematizada nas práticas de trabalho da alta direção, para economizar o tempo do dirigente e filtrar o valor das demandas que chegam a sua agenda
c. Os problemas e pautas de decisão que chegam em sua agenda estão devidamente processados (com todas as informações necessárias para a tomada de decisão)? Caso a resposta seja sim: Há uma pessoa/equipe responsável por esse processamento? Há algum método ou o fazem com base na experiência e conhecimentos próprios?	sistema de processamento estratégico situacional	Conhecer se os dirigentes entrevistados possuem métodos e equipes que deem suporte ao processamento estratégico situacional dos assuntos que entram em suas agendas para a tomada de decisões, de acordo com a complexidade e a importância deles.
d. Como funciona a comunicação e intermediação das diretrizes estratégicas com as áreas da organização?	sistema de processamento estratégico situacional; sistema de planejamento estratégico	Verificar se existe e quem realiza a intermediação entre as diretrizes e diretivas da Alta direção e a área de planejamento estratégico

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO		
PERGUNTA	SISTEMA(S) RELACIONADO(S)	OBJETIVO DA PERGUNTA
e. Como as crises são monitoradas e gerenciadas em sua organização? Possui equipes dedicadas, com conhecimento especializado? Possui treinamento para os demais gestores? Possui uma infraestrutura com os recursos adequados para o gerenciamento das crises?	sistema de gerenciamento de crises	Entender se os dirigentes possuem sistemas de suporte à tomada de decisões específicos para situações de crises
f. Como funciona elaboração, implementação e monitoramento do plano estratégico da organização? Há equipe dedicada?	sistema de planejamento estratégico	Saber se há um suporte de planejamento estratégico para a seleção e priorização dos problemas da organização para atingir seus objetivos estratégicos e alinhar as ações de todas as áreas da organização;
g. Como se dá a coordenação do plano estratégico com as demais áreas da organização, no sentido de apoiar o planejamento descentralizado ou específico de problemas selecionados em outros níveis?	sistema de planejamento estratégico	Verificar se há práticas de trabalho de planejamento descentralizado das áreas com coordenação e alinhamento ao planejamento estratégico central
h. A organização realiza um planejamento de longo prazo para direcionar o planejamento estratégico da gestão?	sistema de grande estratégia	Saber se os dirigentes utilizam sistemas que deem suporte ao desenho das estratégias de longo prazo para suas organizações e se há uma relação de condicionamento com o planejamento estratégico de suas organizações

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO		
PERGUNTA	SISTEMA(S) RELACIONADO(S)	OBJETIVO DA PERGUNTA
i. Há processos dedicados à alocação de recursos para as estratégias definidas nos planos? Há uma prestação de contas sistemática sobre a aplicação destes recursos e os resultados obtidos?	sistema de orçamento por programas; sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho	Verificar se as estratégias definidas pela Alta direção como prioritárias possuem as condições necessárias para suas respectivas implementações e se são devidamente incluídas nas prestações de contas da organização
j. Como é feito o monitoramento dos indicadores e metas do plano? Quais são os principais focos de monitoramento realizado pela organização? Eles são usados para a tomada de decisões?	sistema de monitoramento e avaliação da gestão	Entender como os dirigentes realizam o monitoramento e avaliação dos temas estratégicos definidos no plano estratégico e se eles incluem essas informações para a tomada de decisões;
k. Como funciona e qual a periodicidade do processo de prestação de contas por desempenho realizado? Ele está atrelado a uma política de premiação ou punição?	sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho	Saber se os dirigentes possuem um sistema de prestação de contas integrado ao seu suporte direto e como os percebe frente a responsabilização dos colaboradores e as políticas de premiação e punição;
l. Como essa prestação de contas é realizada desde o nível de alta direção e como se relaciona com o monitoramento e avaliação da organização?	sistema de monitoramento e avaliação da gestão; sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho	Entender como os dirigentes percebem a interação e integração deste sistema com os demais que deveriam compor seu suporte direto
m. Há sistemas de gerência por operações que focam na melhoria contínua dos processos da organização? Eles surgem a partir de uma demanda direta da Alta direção ou são processos já	sistema de gerência por operações	Verificar se ocorrem tais processos de gerência por operações nas organizações entrevistadas e se surgem a partir da demanda e de uma estratégia integrada desde a Alta direção

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO SEMI ESTRUTURADO		
PERGUNTA	SISTEMA(S) RELACIONADO(S)	OBJETIVO DA PERGUNTA
internalizados na organização?		
n. Há uma estratégia de educação voltada para os estratos estratégicos da organização realizada de maneira contínua? Ocorre a participação direta da Alta direção nesta estratégia? Os dirigentes são foco desta estratégia?	centro de formação da alta direção	Identificar se há, atualmente, de maneira interna ou externa, processos organizacionais sistemáticos voltados ao aperfeiçoamento contínuo do nível de direção da organização em ferramentas e teorias que deem suporte ao processo de tomada de decisões do nível estratégico da organização; Verificar se esses processos são ligados à estratégia da organização
o. Quais os sistemas ou ferramentas que utiliza para apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas	todos os sistemas	Identificar quais outros sistemas, ferramentas ou metodologias que não foram abordadas, que são mais utilizadas para embasar a tomada de decisões estratégicas dos dirigentes

fonte: elaboração própria

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados obtidos nas entrevistas está estruturada de maneira segmentada, de acordo com cada um dos 10 (dez) sistemas estudados, de maneira a facilitar a leitura dos resultados e identificação dos pontos discutidos nas entrevistas. Além disso, foi desenhada uma pergunta sobre sistemas, ferramentas e processos que escapam ao âmbito dos sistemas previamente definidos.

Esta pergunta se fez pertinente com o desenvolvimento das pesquisas, a fim de deixar uma questão mais aberta para abordar que outros sistemas, ferramentas e/ou metodologias os dirigentes utilizam com maior frequência para apoiar seu processo de tomada de decisões, e que não estão contempladas, pela percepção deles, nas perguntas desenhadas com base na teoria do PES.

Os resultados obtidos por esta pergunta são importantes para reforçar a metodologia de diagnóstico de sistemas de suporte à alta direção, ampliando os conceitos e atualizando os sistemas que foram definidos por Matus.

A descrição e análise dos resultados também será segmentada por cada empresa entrevistada, com o objetivo de deixar mais claro a que empresa se refere aos resultados descritos. Ao final deste tópico, serão apresentados quadros descritivos, que sintetizam os principais pontos de cada entrevista.

4.1 CONFORMAÇÃO DA AGENDA DO DIRIGENTE

Empresa 1: De acordo com a entrevista realizada, apesar da percepção da alta importância sobre o apoio para a definição da agenda e a separação do tempo entre os assuntos rotineiros e os estratégicos, não há uma sistematização ou uma prática de trabalho específica para esta conformação da agenda. Um dos pontos principais destacados pelo entrevistado é que, dado o tamanho da empresa e as atribuições que possui, ele não consegue realizar tal atividade e não conta com um suporte de profissionais para apoiá-lo ou para delegar atividades que não deveriam entrar em sua agenda.

Ele explicita que tem que atuar sobre as diversas demandas pelo seu tempo, de acordo com a importância do momento e com o fluxo que chega à sua mesa, já que que executa atribuições operacionais, táticas e estratégicas, de diversas áreas

diferentes, que concorrem pelo seu tempo de maneira similar. Além disso, pontua que esta falta de sistematização e gerenciamento da agenda dificulta o foco que aplica em cada pauta que chega, tornando deficiente o processo de atuar de maneira completa do início ao fim de uma determinada tarefa.

Sobre a questão de separação de tempo para questões estratégicas, o entrevistado fala que utiliza um período do dia específico em que outro diretor está presente para discutir os principais assuntos da agenda. Entretanto, estes assuntos não são definidos necessariamente como estratégicos, mas que demandam um apoio para a tomada de decisão. Eles também dependem da agenda do dia e das urgências, uma vez que elas se tornam prioritárias e dominam o seu tempo quando ocorrem.

Empresas 2 e 3: As empresas 2 e 3 apresentam processos similares de alocação do tempo referentes a questões estratégicas, sendo mais perceptível uma separação de uma agenda especial no que se refere a reuniões periódicas de planejamento, discussão das estratégias e revisão das metas e projetos. No caso da empresa 2, há reuniões trimestrais de planejamento, revisão e atualização das ações. Já na empresa 3 são utilizadas agendas quadrimestrais. Também há, em ambas uma programação de agendas mensais, no tocante a temas de acompanhamento das ações, projetos e metas, mudando apenas o formato de governança estabelecido para tais atividades.

Em tais casos apresentados, o processo de alocação de tempo é mais perceptível para a preparação, envolvendo estudos, elaboração de apresentações e levantamento de informações, e realização destas reuniões com pautas estratégicas e táticas.

No caso da empresa 2, há uma maior necessidade de separação de tempo a ser dedicado a questões estratégicas, uma vez que grandes responsabilidades são dadas aos dirigentes para o estudo e elaboração de determinadas estratégias que são distribuídas entre os dirigentes, demandando mais tempo de suas agendas.

Empresa 4: O entrevistado fala que possui agendas semanais para o acompanhamento das ações definidas pelo planejamento, além de uma reunião semanal com seu nível superior para discutir projetos e propostas de melhorias, focada em tomada de decisões. Entretanto, ele alega que seria importante ter

processos organizacionais sistematizados para a alocação de seu tempo semanal para o planejamento estratégico, fora das agendas já estabelecidas.

Assim como as empresas 2 e 3, a empresa 4 também possui reuniões de planejamento, revisão e atualização em formatos periódicos (trimestrais), entretanto o dirigente explica que, devido a maior complexidade da pauta e grau de criatividade e destaque que dão para a participação dos dirigentes, ele mesmo estabelece um processo de bloqueio de sua agenda em períodos próximos a estas agendas, para que possa se dedicar para a preparação, estudos e elaboração de propostas com maior foco.

Empresa 5: Neste caso, surge um sistema de agenda mais estruturado e sistematizado, frente às demais empresas entrevistadas. O dirigente alega que há uma clara separação das pautas que preenchem sua agenda, dedicando mais da metade de seu tempo para questões estratégicas, desde a formulação, acompanhamento, revisão do planejamento estratégico, pautado em metodologias definidas. Com isso, mantém uma rotina diária de agendas para dar seguimento aos desdobramentos e acompanhamento do plano estratégico e dividir bem sua agenda entre as questões rotineiras e administrativas.

Desta maneira, o dirigente afirma que consegue organizar bem o tempo de sua agenda, mesmo considerando que deixa uma parte relevante para o gerenciamento de crises e urgências, uma vez que é uma área sensível dentre suas atribuições.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO IV – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de conformação da agenda do dirigente

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 1. CONFORMAÇÃO DA AGENDA DO DIRIGENTE	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	

EMPRESA 2	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim	4, 7; 8;
EMPRESA 3	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim	4, 7; 8;
EMPRESA 4	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim	4, 7; 8;
EMPRESA 5	Sim	Não	Sim	Sim	4, 8; 9

fonte: elaboração própria

Pode-se observar que há um diferente grau de maturidade dos processos e práticas de trabalho relacionadas à alocação do tempo dos dirigentes entrevistados, sendo a empresa 5 a que mais se aproxima de um sistema de conformação de agenda como preconizado pela teoria de Matus. Um fator que se destaca para esta diferenciação é o tamanho das empresas, as ferramentas de gestão disponíveis, o grau de demanda por questões estratégicas e o número de atribuições entre os dirigentes. Estas discrepâncias nos pontos elencados influem diretamente na distribuição quantitativa e qualitativa do tempo dos dirigentes.

4.2 PROCESSAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Empresa 1: No caso de um sistema de suporte ao filtro de qualidade dos assuntos que chegam à sua agenda, o dirigente comenta que não há um processamento estratégico dos assuntos, de acordo com o valor que eles possuem para entrar na sua agenda, nem tampouco um processo de descentralização e delegação de pautas para outras áreas. Além disso, ele alega que não há um processamento estratégico dos problemas que chegam em sua agenda, no sentido de possuírem as informações necessárias para a tomada de decisão adequada.

Comenta que há um processamento de viés técnico, geralmente sobre a área de produção, mas que os demais problemas carecem de uma análise e processamento prévio, exigindo que seu foco seja deslocado para que ele mesmo levante e analise as informações necessárias e tome as decisões com base nelas.

Em relação a comunicação e intermediação das diretrizes e estratégias para as demais áreas da empresa, o entrevistado explana que há comunicações pontuais, de acordo com o surgimento de assuntos e estratégias novas, em reuniões com as

equipes envolvidas. Não há um apoio direto específico para esta atribuição, o que acaba por provocar a ação direta do dirigente para os mais diversos assuntos com as áreas, envolvendo a implementação de novas estratégias, novas diretrizes, novos processos, novos sistemas, entre outros.

Empresas 2, 3 e 4: Em relação aos processos específicos deste sistema, relacionados com o levantamento, sistematização e análise das informações necessárias para a tomada de decisão, previamente a entrada na agenda do dirigente, as empresas 2, 3 e 4 não apresentam práticas de trabalho ou equipes específicas que deem este tipo de suporte para os dirigentes.

No caso da empresa 4, o entrevistado comenta que há um entendimento de que faz parte das atribuições da liderança “correr atrás” das informações dos problemas que aparecem. Entretanto, isso demanda um tempo significativo da agenda das lideranças para que possam entender e analisar a situação problemática e processar estes problemas que chegam de maneira “crua” em suas agendas. Além disso, comenta que teve que aprender novos processos operacionais para que possa apoiar no diagnóstico de problemas que entram na sua agenda.

Em relação a comunicação e articulação das diretrizes estratégicas com as demais áreas da organização, as empresas 2 e 3 não possuem uma estrutura organizacional definida para estas atribuições. Os processos relacionados a estas ações podem ser observados em reuniões de alinhamento da alta direção com as lideranças, o que impacta negativamente no entendimento e internalização das diretrizes estratégicas pelas demais áreas. A empresa 3 criou uma unidade com a intenção de articular as estratégias entre as áreas, entretanto em sua atuação real, não consegue atingir os resultados esperados.

Já a empresa 4 apresenta uma estrutura com atribuições estratégicas de modernização e planejamento, que apoia esse processo de comunicação e articulação, sem se prescindir da atuação direta da alta direção com os dirigentes das diferentes áreas e unidades de negócios.

Empresa 5: O entrevistado explana que há um processo institucionalizado, desde a cultura da empresa até a rotina aplicada nas práticas de trabalho, de se processar os problemas antes de uma tomada de decisão sobre eles. Ele descreve que esse

sistema funciona tanto para as pautas que são trazidas pela equipe subordinada, quanto para as pautas que ele leva para os níveis hierárquicos superiores, em que há o trabalho de compilação das informações importantes, com os devidos indicadores que evidenciam tais problemas, bem como um levantamento prévio das possíveis decisões a serem tomadas.

Ele aponta este sistema como crítico para a melhoria da eficiência e eficácia do tempo dos dirigentes da organização para a tomada de decisão. Também descreve que a demanda por este sistema já faz parte da cultura da organização, sendo requisitado em todos os diferentes níveis organizacionais e unidades de negócios. Ainda menciona que os problemas que chegam para a tomada de decisão devem seguir um procedimento metodológico e um fluxo de apresentação já estabelecido, para que possam ser devidamente aceitos nas pautas dos dirigentes.

O entrevistado fala que, de acordo com a sua percepção, não vê problemas no valor das pautas que entram em sua agenda em relação às suas atribuições de dirigente, não havendo uma entrada de problemas de baixo valor em sua agenda que seja significativa para atrapalhar ou até mesmo sobrecarregá-la.

Entretanto, menciona que parte da implementação de filtros e o direcionamento e seleção das pautas que entram em sua agenda são realizados pessoalmente, requisitando aos demandantes quais serão as pautas discutidas, bem como a relevância de sua participação, para que possa fazer o juízo de valor sobre a real necessidade de dedicar seu tempo para a participação nestas agendas. Logo, não se observa um nível de suporte direto para a realização desta predefinição e levantamento de informações básicas para a decisão de conformação de sua agenda.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO V – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de processamento estratégico situacional

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 2. PROCESSAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 3	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 4	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 5	Sim	Sim - Parcial	Sim - Parcial	Sim	4; 3;

fonte: elaboração própria

Apesar da importância estratégica deste sistema para a melhoria da qualidade do tempo dos dirigentes e das decisões tomadas, bem como para a comunicação e articulação das estratégias com as demais áreas, não há evidências da presença de processos nas empresas 1, 2, 3 e 4, o que pode apontar a baixa priorização das empresas para este apoio direto aos dirigentes.

Já na empresa 5, pode-se observar várias práticas de trabalho apresentadas neste sistema, sendo estas apresentadas pelo entrevistado como de grande relevância para a qualidade de seu tempo e dos demais dirigentes, dos diversos níveis. Ainda sobre a empresa 5, pode-se observar uma deficiência nas equipes de apoio ao dirigente, sendo ele mesmo o responsável pelo filtro direto de sua agenda.

4.3 GERENCIAMENTO DE CRISES

Empresa 1: Um dos gargalos apontados pelo dirigente são as contínuas urgências e pequenas crises que entram em sua agenda de maneira rotineira e sem o devido apoio de outros dirigentes, tampouco de uma equipe que possua o vocabulário e as

ferramentas adequadas para apoiar o processo de tomada de decisões em situações de crises.

O entrevistado afirma que, devido a este gargalo, sua agenda sofre mudanças bruscas, tirando seu tempo para a realização de outras atividades mais estratégicas para poder gerenciar tais crises e urgências. Até a gestão de conflitos entre funcionários demanda a atenção de seu tempo, tendo que atuar diretamente na intermediação destes conflitos de menor valor.

Empresas 2, 3 e 4: Não se percebe um sistema estruturado e internalizado nas empresas 2, 3 e 4 que atue na prevenção e gerenciamento de crises e urgências. Isto implica em um alto custo para as organizações, no que se refere ao tempo que os dirigentes dispõem no gerenciamento destas crises, assim como no levantamento dos dados e informações destas que não chegam de maneira estruturada.

No caso da empresa 3, diferentemente das demais, observa-se um processo de mapeamento de riscos que busca apoiar a prevenção de problemas e possíveis crises. Entretanto, mesmo com isso, as crises são recorrentes e não surgem necessariamente dos riscos mapeados, mas da dinâmica de seus clientes e serviços. Isto evidencia o impacto negativo decorrente do direcionamento deficiente de recursos para este sistema.

Já a empresa 4 se utiliza de processos de reuniões de emergência, envolvendo as áreas afetadas pelas crises para o levantamento, discussão e tomada de decisões, técnica comumente chamada no mercado de *War Room*. Quando não há a solução do problema no nível em que é tratado, inicia-se o processo de escalonamento, subindo os níveis hierárquicos até que sejam devidamente adereçadas as decisões necessárias.

Entretanto, este processo apresenta duas deficiências, uma relacionada a questão das insuficientes informações para as tomadas de decisões, provocada por problemas no levantamento e monitoramento dos dados e indicadores que refletem a situação; e a outra se refere que são discutidos temas que não possuem a caracterização de crise, mas até problemas de inconsistência de dados, demandam um *War Room*, o que prejudica a evolução e delimitação das atribuições de um sistema de prevenção e gerenciamento de crises.

Empresa 5: O entrevistado descreve que existe um suporte para o gerenciamento de crises. Entretanto, está mais focado na comunicação com atores-chave e com relações institucionais do que com o apoio técnico para a tomada de decisões. Até mesmo por questões de experiências prévias do entrevistado, ele comenta que há pontos de melhorias que acredita que podem aperfeiçoar o processamento de problemas em períodos de crises, como uma estrutura e apoio para monitoramento de indicadores e informações chave para o acompanhamento de crises, assim como do impacto das decisões tomadas.

Ele também fala sobre um processo de investigação dos problemas que levaram à crise, para que haja uma aprendizagem contínua de maneira e prevenir que futuras crises surjam. Este é um dos pontos importantes para se destacar neste sistema, uma vez que, desta forma, não se pensa na crise apenas quando ela está vigente, mas na geração de conhecimento para se aperfeiçoar processos, capacitar pessoas e criar planos de contingenciamento para evitar e dirimir os impactos de futuras crises.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO VI – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de gerenciamento de crises

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 3. GERENCIAMENTO DE CRISES	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 3	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 4	Sim - Parcial	Não	Não	Sim	9
EMPRESA 5	Sim - Parcial	Sim - Parcial	Sim - Parcial	Sim	9

fonte: elaboração própria

Ainda que com um crescimento perceptível das crises nas agendas das empresas, este é um dos sistemas mais deficientes dentre os estudados. Foi observada a presença de algumas práticas relacionadas com crises, que são mais relevantes no aprendizado para apoiar a mitigação destas. Contudo, mesmo com a percepção dos dirigentes da importância deste sistema e dos impactos negativos decorrentes da insuficiência do suporte nesta temática, não é comum na cultura das empresas investimentos relacionados à internalização e consolidação deste sistema.

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Empresa 1: Um dos pontos críticos observado é o deficiente suporte na área de planejamento. O entrevistado ressalta a importância do planejamento, mas explica que dada a falta de um suporte técnico e de pessoal adequado, assim como da ausência de sistemas de planejamento internalizados na empresa, da grande volatilidade que sofre com o mercado e das distintas pautas que tomam o seu tempo, ele não consegue elaborar um planejamento estratégico que possa direcionar as ações da empresa.

O entrevistado destaca que, para realizar esta atividade, teria que realizá-la a partir de seu próprio esforço, pois não há a demanda de outras áreas, nem um tempo de sua agenda para tal prática de trabalho. Isto implica diretamente também sobre as práticas de coordenação e articulação das estratégias com as demais áreas, uma vez que não há uma elaboração formal e institucional destas diretrizes e estratégias de maneira sistematizada e rotineira.

Empresa 2: O entrevistado explica que há um sistema de planejamento estratégico que apoia o direcionamento dos esforços da empresa em uma direção e estabelece as metas, que são acompanhadas mensalmente por um comitê que é responsável pelo acompanhamento da implementação do plano, bem como das correções de rumos necessárias e tomadas de decisão. Este planejamento é realizado anualmente, com um período de alcance de um ano. Há também, como já mencionado anteriormente, um processo de revisão e atualização do plano trimestralmente.

Contudo, não há um devido suporte de coordenação e articulação do planejamento com as demais áreas, dependendo da importância e tempo que os dirigentes têm para

desdobrar esse planejamento e usá-lo como guia para o desdobramento do planejamento da sua respectiva área de atuação.

Empresa 3: A empresa 3 possui sistema de planejamento estratégico similar ao descrito na empresa 2, entretanto uma diferente estrutura de governança responsável pelo acompanhamento do plano e de suas metas, bem como diferente periodicidade do processo de revisão e atualização, que é quadrimestral.

Contudo, o entrevistado aponta que percebe algumas falhas na priorização que o plano possui, frente ao surgimento de problemas e oportunidades do mercado, que acabam tendo uma maior influência na alocação de recursos e priorização de projetos nas áreas.

Ele comenta que isso acaba por prejudicar seriamente o planejamento estratégico, uma vez que não há uma clara definição das estratégias e de onde se quer chegar, já que o plano não possui a priorização devida. Além disso, outro problema está relacionado com as grandes alterações de rumos do plano, durante a revisão quadrimestral, deixando o processo de definição de diretrizes e estratégias confuso e não prioritário nas tomadas de decisões estratégicas.

Empresa 4: A empresa 4 apresenta um sistema de planejamento estratégico mais maduro e consistente do que as empresas 2 e 3. O dirigente fala que a cultura de meritocracia se faz muito presente e as metas definidas no planejamento estratégico são muito importantes para o direcionamento dos esforços dos colaboradores e dos times.

Ele explica que há um forte envolvimento da alta direção neste planejamento, que é elaborado de forma *top-down* e desdobrado à medida que vai descendo nos demais níveis organizacionais, contando com o apoio de uma unidade que possui atribuições ligadas ao processo de modernização e planejamento da empresa. O planejamento e as metas definidas são considerados o “motor” da organização, o que mostra a importância dada a este sistema.

Empresa 5: Este é um dos principais sistemas apontados pelo dirigente durante a entrevista. Comenta que todo o processo de planejamento estratégico, desde sua elaboração, desdobramento entre os diferentes níveis, monitoramento, avaliação e

prestação de contas; é o grande direcionador de todas as ações e processos realizados. O plano converge os diferentes níveis organizacionais, as diferentes áreas de negócios, em diferentes países, todos para uma mesma direção e por ele são acompanhados e avaliados.

O dirigente descreve que há uma forte cultura institucional que prega a importância de se seguir e não se afastar das estratégias e metas estabelecidas pelo plano durante o ano, e que há raras exceções, em casos de grande impacto no contexto, que implicam em um realimento significativo do plano durante o ano.

Também comenta que há, em cada grande unidade de negócios, uma unidade específica de planejamento, a qual realiza o suporte técnico direto e a comunicação entre as diferentes áreas sobre o planejamento de cada unidade, para que haja uma coerência entre todas e que seja realizado o devido desdobramento do plano e das metas entre elas, em seus diversos níveis hierárquicos.

Sobre essa unidade de planejamento, ainda comenta que há um nível de comando hierárquico específico, que conversa com os dirigentes de cada unidade, mas que respondem a um nível superior de planejamento. Com isso, consegue se distanciar de eventuais conflitos e interferências das unidades de negócios às quais atuam, mantendo uma maior coerência com as diretrizes estabelecidas nos níveis mais altos da organização.

Ele descreve como um dos sistemas mais importantes e maduros dentro da organização, com uma metodologia clara, com processos sistematizados e com uma alta relação de causalidade com os demais sistemas de suporte à tomada de decisões.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO VII – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de planejamento estratégico

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim	1; 6; 7; 8;
EMPRESA 3	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim	1; 5; 6; 7; 8;
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 5; 6; 7; 8; 9
EMPRESA 5	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 2; 5; 7; 8; 9

fonte: elaboração própria

Este é um dos sistemas estudados que possui a maior relevância no direcionamento e apoio estratégico à gestão das organizações entrevistadas. Apesar da empresa 1 não contar com um plano estratégico, seu dirigente reforça a importância do mesmo. Pode-se observar que este sistema é um dos mais importantes na interrelação e condicionamento da qualidade entre os demais sistemas estudados, sendo assim um ponto crítico dos sistemas de suporte à Alta direção das organizações.

Dentre as empresas entrevistadas, pode-se observar um crescimento da maturidade e internalização cultural deste sistema de acordo com a ordem das empresas entrevistadas, tendo a empresa 5 como a mais avançada na implementação deste sistema.

4.5 GRANDE ESTRATÉGIA

Empresa 1: Assim como apontado no sistema anterior, também não há um suporte adequado e sistematizado para apoiar a elaboração de uma direcionalidade estratégica para a empresa. Tampouco há uma conexão desta com um planejamento estratégico de médio ou curto prazo. O dirigente trabalha com uma análise que realiza a partir da evolução de sua atividade e seus resultados no mercado e de notícias que acompanha sobre o setor como apoio ao direcionamento de suas ações e investimentos.

Empresa 2 e 3: Foram mencionadas algumas atividades para se desenhar uma visão de futuro em cada uma das empresas, mas tanto pela questão de implementação quanto de monitoramento e revisão, é possível afirmar que não há uma estruturação de um sistema de grande estratégia nas empresas 2 e 3. Isso conversa diretamente com as deficiências encontradas no sistema de planejamento estratégico, assim como na priorização do plano como peça orientadora da organização.

Empresa 4: A empresa 4, por sua vez, apresenta processos consistentes com o sistema de grande estratégia, diferentemente das empresas 1, 2 e 3. O entrevistado relata a importância que a empresa dá para um planejamento de longo prazo, como direcionador do planejamento estratégico da empresa e para o posicionamento de mercado que almeja. Fala sobre um norte de 10 anos que foi apresentado para todos os colaboradores, em uma área específica que planeja criar, detalhando os objetivos e metas da empresa para se chegar na posição almejada. Também comenta que este sistema é apoiado em vários estudos contratados pela empresa, que analisa tendências e oportunidades para embasar suas estratégias de longo prazo.

Empresa 5: O dirigente afirma que existem sistemas, apoiados na mesma metodologia de planejamento estratégico, responsáveis pela definição da direcionalidade estratégica das empresas, considerando diferentes horizontes temporais, desde um até dez anos a frente. Também descreve que há uma forte relação do planejamento de longo prazo da empresa com o planejamento estratégico da gestão e com as práticas do dia a dia, em que cada objetivo estratégico e suas

grandes metas são definidas com o olhar no futuro, mas desdobradas em diferentes horizontes temporais, até chegar nas metas anuais.

Isso é muito importante para estar posicionado de maneira estratégica no mercado em que atua, principalmente devido aos grandes volumes de investimento que são realizados e com o período de maturação destes, para que possam dar o retorno esperado. Em seu mercado, exige um longo período de maturação, desde o início dos estudos de viabilidade, da decisão até a implementação da unidade produtiva.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO VIII – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de grande estratégia

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 5. GRANDE ESTRATÉGIA	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 3	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	4
EMPRESA 5	Sim	Sim	Sim	Sim	4

fonte: elaboração própria

Dentre as empresas entrevistadas, as empresas 4 e 5 foram as que possuíam um sistema de grande estratégia mais consolidado e priorizado. Nelas pôde-se observar uma forte relação com o sistema de planejamento estratégico, tal como foi exposto na teoria utilizada como referência para esta pesquisa. Além disso, os entrevistados apresentaram percepções similares da importância que este sistema possui para a consolidação e posicionamento de mercado das empresas em que trabalham.

Já nas demais empresas, apesar de se observar alguns esforços no desenho de metas de médio e longo prazo nas empresas 2 e 3, não foi percebida a existência do sistema de grande estratégia, com uma fraca relação destes esforços com a elaboração do planejamento estratégico delas. Apesar disso, durante as entrevistas

com os dirigentes, foi destacado por eles a importância de um direcionamento estratégico de longo prazo como farol para a elaboração de estratégias.

4.6 ORÇAMENTO POR PROGRAMAS

Empresa 1: Dado a ausência de um planejamento sistematizado e formalizado, este sistema de orçamento por programas não possui um direcionamento e nem uma priorização clara na alocação de recursos para eventuais programas. Uma das consequências é a não estruturação de um planejamento financeiro das atividades e das áreas.

A alocação de recursos extras não previstos para a operação usual acontece geralmente por decisões tomadas entre a alta direção para gastos em manutenção do maquinário, de acordo com o surgimento das necessidades. Um dos pontos destacados pelo entrevistado, além do baixo nível de planejamento, é a dificuldade de estabelecimento de um caixa específico para investimentos, dado as recorrentes crises por qual vem passando o mercado automobilístico.

Empresas 2, 3 e 4: Pode-se afirmar que este sistema está presente nas empresas 2, 3 e 4, entretanto com maturidades e desenvolvimento diferentes. Na empresa 2, está presente na alocação dos recursos definidos no planejamento anual da empresa, mas de maneira parcial.

Já na empresa 3, o sistema funciona de maneira mais estruturada, tendo as estratégias definidas a partir de uma maior correlação com a priorização da alocação dos recursos. Entretanto, como há uma mudança das prioridades das estratégias conforme o surgimento de novos clientes e oportunidades, há um grande problema relacionado com a realocação dos recursos, tanto em estratégias em implementação como também na própria execução das atividades rotineiras, não sendo apoiado por um crescimento de recursos na escala das novas demandas.

O sistema mais maduro se refere à empresa 4, dentre todas as empresas entrevistadas. A empresa possui uma cultura mais internalizada da necessidade de alocação de recursos de acordo com as estratégias definidas, sendo feita de maneira concentrada nos níveis mais altos da organização. O entrevistado afirma que há uma preparação necessária, de estudos e justificativa, para a requisição de recursos para

novas estratégias, mas que isso funciona de maneira positiva em seu entendimento, pois evita uma disputa por recursos pelos dirigentes sem o devido embasamento.

Empresa 5: Em relação a alocação de recursos com base nas estratégias definidas, o entrevistado comenta que há um espaço para a melhoria neste sistema. Com base em experiências em outras organizações, comenta que já atuou com um melhor sistema de orçamento por programas, no sentido de conseguir recursos para as estratégias definidas no planejamento, sem a necessidade de manutenção de orçamento similar a anos anteriores, não havendo muito espaço para mudanças importantes que possam viabilizar novas estratégias, mesmo estas sendo definidas em planejamento. Isso acaba por dificultar a implementação de estratégias mais arrojadas e transformadoras.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO IX – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de orçamento por programas

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 6. ORÇAMENTO POR PROGRAMAS	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Sim - Parcial	Sim	Sim	Sim	4; 7; 8
EMPRESA 3	Sim - Parcial	Sim	Sim	Sim	4; 7; 8
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	4; 7; 8
EMPRESA 5	Não	Não	Não	Não	

fonte: elaboração própria

De acordo com a base teórica utilizada e as respostas dos dirigentes entrevistados, este sistema possui um alto grau de interdependência com o sistema de planejamento estratégico. Logo, a qualidade e os resultados deste sistema variam de acordo com o

grau de maturidade do sistema de planejamento estratégico. No caso da empresa 3, em que há uma maior flexibilidade e menor priorização do planejamento estratégico, se observa uma maior volatilidade e imprevisibilidade dos recursos disponíveis versus as estratégias definidas.

Um caso contrastante é o da empresa 5, a qual apresenta um sistema de planejamento estratégico muito maduro e internalizado, mas não há práticas de trabalho direcionadas à consolidação de um sistema de orçamento por programas, prejudicando a capacidade de implementação de estratégias inovadoras e transformacionais.

4.7 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO

Empresa 1: No caso de um sistema de monitoramento e avaliação da gestão, o entrevistado pontua que atualmente conta com um sistema tecnológico mais focado nos indicadores de produção, faturamento e custos. Entretanto, comenta que o sistema está apresentando vários problemas e se encontra desatualizado, não servindo como uma fonte confiável para seu processo de tomada de decisões e por isso está realizando a transição para um novo sistema que espera que atenda melhor a demanda.

Em relação a indicadores de gestão, voltados para áreas e de desempenho, trabalha com indicadores mais voltados para questões de qualidade, que são referência ISO no mercado. Entretanto, não conta com uma sistematização de ações para a melhoria dos indicadores, os quais não apresentam o desempenho esperado em relação as metas estabelecidas no mercado, sendo realizadas ações pontuais quando há uma discrepância que chama a atenção da direção e entra em sua agenda.

Um ponto a destacar é que a ausência de um planejamento estratégico impacta diretamente na elaboração e acompanhamento de indicadores estratégicos de sua gestão, se tornando dependente de indicadores estabelecidos no mercado, por órgãos de controle e de certificação de qualidade.

Empresas 2 e 3: A empresa 2 apresenta um sistema de monitoramento e avaliação mais bem estruturado que a empresa 1. Conta com reuniões de acompanhamento mensais e trimestrais, assim como a empresa 3 e 4. A pauta das agendas trimestrais

é mais direcionada à tomada de decisões e menos a apresentação dos resultados e evolução dos indicadores. A empresa 3 possui também reuniões semanais de acompanhamento dos indicadores. Difere da empresa 2, ao dar mais destaque à pauta de suas reuniões à apresentação e acompanhamento dos indicadores definidos e dos resultados.

Na empresa 3, há um maior envolvimento da alta direção com a questão do acompanhamento dos indicadores, sistematizados em *dashboards*. O entrevistado comenta que era uma prática comum dos dirigentes o acompanhamento semanal dos indicadores e o encaminhamento para tomada de decisões direto deles com os gestores responsáveis por eles, principalmente quando observavam mudanças fora da banda de normalidade definidas para os indicadores.

Empresa 4: As metas são definidas centralmente e, em seguida, são desdobradas nas áreas de negócios, com uma distinção clara entre as áreas de suporte. (com modelos de acompanhamento diferentes); reuniões semanais, mensais e trimestrais de acompanhamento das metas, em cada nível hierárquico, que vão consolidando as metas à medida que sobem os níveis; com o foco nas correções e ajustes de rumo da empresa, tomando como base a situação atual, discutindo possibilidades de ações para atingir as metas ou analisando os problemas que estão prejudicando o atingimento delas.

Há uma visão interessante apresentada pelo entrevistado, observando que os indicadores dos níveis mais altos são desenhados com base nos resultados da empresa, com foco no financeiro e, à medida que vão descendo os níveis, os indicadores passam a ser mais direcionados a indicadores de gestão da empresa. Contudo, o dirigente ressalta que há problemas com o levantamento de dados, que estão sendo adereçados no momento, mas que impactam negativamente na qualidade das informações e dados utilizados no monitoramento de indicadores de gestão.

Empresa 5: O dirigente dá um forte destaque a este sistema durante toda a entrevista, como um dos pontos críticos para o acompanhamento das estratégias do plano e da gestão da organização. Pontua que quase todo o processo de direção e gestão é realizado com base em dados e indicadores, apoiados no planejamento da empresa

e nos resultados. Destaca que até quando se discutem problemas (de processos, pontuais, operacionais etc.) uma das primeiras atividades após a identificação deles é a metrificação em dados e indicadores que possam evidenciar o problema.

Ele comenta que há uma consolidação e evolução dos indicadores, à medida que sobem no nível hierárquico da organização, no sentido de evoluírem de indicadores operacionais, passando pelos táticos, até os estratégicos e de resultados finais da empresa, quando chegam nos níveis mais altos da direção. Outro ponto importante que o entrevistado destaca é a maturidade na cultura da empresa sobre a relevância deste sistema, bem como a inter-relação dele com os demais sistemas de apoio à alta direção.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO X – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de monitoramento e avaliação da gestão

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 7. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Sim - Parcial	Não	Sim - Parcial	Sim – Parcial	9
EMPRESA 2	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 4; 6; 8;
EMPRESA 3	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 4; 6; 8;
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 3; 4; 5; 6; 8; 9;
EMPRESA 5	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 2; 4; 5; 8; 9

fonte: elaboração própria

Este sistema estudado é um dos mais bem estruturados e presentes nas empresas entrevistadas. Também pode ser destacada a alta interdependência e inter-relação deste sistema com o de planejamento estratégico e com o de prestação de contas por desempenho, ademais dos outros sistemas mencionados em cada empresa. A

qualidade dos indicadores e dados trabalhados neste sistema e sua sistemática e periodicidade de acompanhamento impacta diretamente no modelo de gestão das empresas, na correção de rumo e no acompanhamento do desempenho dos colaboradores e das unidades.

Uma questão importante surgiu na empresa 2, na qual o entrevistado pontua que, devido a um mal desenho das metas, e conseqüentemente de seus indicadores, a qualidade do trabalho realizado pelos colaboradores foi afetada, assim como a motivação e engajamento deles. Isto mostra a importância da realização de um trabalho bem estruturado e apoiado em metodologia específica, para que a empresa possa entender e acompanhar os problemas e desafios que se propõe a enfrentar, bem como o resultado de suas ações no mercado e na gestão interna.

4.8 COBRANÇA E PRESTAÇÃO DE CONTAS POR DESEMPENHO

Empresa 1: O entrevistado ressalta a importância e o desejo por implementar um sistema no qual consiga avaliar o desempenho dos funcionários com base em metas construídas sobre um escopo que integra indicadores de desempenho individual, da equipe e de resultados da empresa. Entretanto, ainda não elaborou e não possui os indicadores específicos para este tipo de avaliação, o que considera premente para poder avançar em discussões sobre quais as metas que se enquadram na estratégia de desenvolvimento da empresa como um todo. Outra preocupação se dá pela questão de que, como não há tal sistema, ele já observa problemas na discrepância de desempenho de funcionários que executam tarefas similares, porém não recebem benefícios ou penalizações distintas, dado a deficiência neste sistema.

Este ponto destaca a importância que o entrevistado enxerga na integração e causalidade do monitoramento e avaliação com a questão da prestação de contas por desempenho, apesar de não haver desenvolvido tais sistemas de maneira que funcionem integradamente e que respondam à demanda de informações para a tomada de decisão.

Empresas 2, 3 e 4: A empresa 2 apresenta um sistema de prestação de contas por resultado bem maduro, com suporte tecnológico e processos bem desenhados. Isso

facilita, pela visão do entrevistado, uma maior transparência e entendimento por parte dos colaboradores das bonificações e penalizações que são aplicadas.

A empresa 3 apresenta um modelo de metas mais incipiente, quando comparada às empresas 2 e 4, realizando esforços para ajustar as metas aos resultados esperados. Até a questão de bonificação foi uma discussão recente na entrada do dirigente entrevistado na empresa, o qual menciona que ocorreram problemas de rotatividade dos colaboradores por essas metas deficientes e a não bonificação dos colaboradores, mesmo a empresa atingindo resultados importantes.

As empresas 2, 3 e 4, assim como a 5, possuem processos de bonificação e penalização de seus colaboradores com base no atingimento das metas definidas, que estão atreladas aos resultados da empresa. Estas empresas também apresentam processos internalizados com um alto envolvimento da alta direção, a qual também possui metas mensuráveis como parte de sua avaliação,

A empresa 4 possui práticas de trabalho interessantes quando se discute a bonificação ou penalização dos colaboradores com base em seus resultados. Ela incorpora na avaliação do desempenho deles, uma análise também do contexto no qual eles atingiram ou não as metas esperadas. Por exemplo, se foram atingidas as metas desenhadas, mas o mercado estava crescendo mais do que esperado, o colaborador não havia desempenhado o que poderia ser esperado neste contexto, tendo uma bonificação menor que a definida inicialmente.

Esta prática é importante para que se consiga analisar melhor o desempenho da empresa e de seus colaboradores, entendendo o que acontece fora do planejado ou previsto, podendo ter maior flexibilidade para bonificar ou penalizar um colaborador de acordo com o contexto em que ele teve que atuar.

Outro ponto interessante é que as empresas 2 e 3 desenham metas relacionadas ao desempenho das equipes e da empresa como um todo, o que facilita a cooperação e alinhamento das ações entre as diversas áreas. Contrastando com esses casos, o dirigente da empresa 4 menciona que as metas das áreas, mesmo sendo desdobradas do resultado da empresa, são mais individualizadas entre os colaboradores e áreas, não criando estímulos para a cooperação de áreas diferentes para o atingimento de outras metas que não as suas.

Empresa 5: Este é outro sistema apontado pelo entrevistado com uma maturidade e internalização nas práticas de trabalho de na cultura da empresa. Ele comenta que as práticas de trabalho de prestação de contas são fortemente apoiadas nos indicadores definidos no planejamento estratégico, o quais são desdobrados em diversos níveis e projetos, que são constantemente acompanhados pelos níveis superiores responsáveis pelas equipes que executam as atividades.

Um ponto interessante é o alto grau de envolvimento da alta direção com este sistema, sendo uma prática que é desdobrada desde o alto nível até o mais baixo. Todos prestam contas pelos compromissos e atividades, com base em metas e indicadores bem definidos.

Também destaca que há uma forte relação deste sistema com a avaliação de desempenho dos funcionários, na qual o sistema de bonificação e penalização está atrelado a este acompanhamento periódico realizado.

Este sistema é um dos mais importantes apresentados pela teoria descrita por Carlos Matus, que tem como norte a criação de uma cultura de responsabilização (*accountability*) e transparência no corpo de colaboradores e dirigentes. Além disso, possui uma função chave de “demandante” sobre os demais sistemas de suporte à alta direção, ou seja, quando não há diferenciação de cobrança por desempenho, de bonificação e penalização dos colaboradores, e tampouco metas e processos claros de desempenho deles, predomina uma cultura de baixa responsabilidade na empresa, dificultando a implementação de práticas de trabalho estratégicas e de novos processos e ferramentas de modernização. Carlos Matus considera este sistema um dos 3 (três) vértices do triângulo de ferro das organizações, o qual possui relação direta com o nível de capacidade e qualidade com a qual elas conseguem elaborar, implementar e corrigir suas estratégias.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO XI – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 8. COBRANÇA E PRESTAÇÃO DE CONTAS POR DESEMPENHO	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 4; 6; 7;
EMPRESA 3	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 4; 6; 7;
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 4; 6; 7; 9
EMPRESA 5	Sim	Sim	Sim	Sim	4; 7; 9

fonte: elaboração própria

No caso das empresas entrevistadas, há uma clara percepção dos dirigentes sobre a importância deste sistema, que parece para eles como “natural” dentre os processos realizados em suas práticas de trabalho atuais, com exceção da empresa 1 que, apesar de reconhecer a importância dele, não possui suporte adequado, nem as ferramentas necessárias para sua implementação. Um caso interessante é o da empresa 4 que, além de cobrar o desempenho dos colaboradores e dirigentes com base nas metas definidas, também utiliza uma análise do contexto dos resultados e desempenhos alcançados, de maneira a realizar um processo mais próximo à realidade na qual a empresa atua e criar um modelo de penalização e bonificação que considera fatores que escapam à sua governabilidade.

4.9 GERÊNCIA POR OPERAÇÕES

Empresa 1: O entrevistado fala que as práticas de trabalho relacionados com o sistema de gerência por operações surgem de acordo com a visibilidade de um problema, ou seja, são criados projetos de melhorias na gestão e na operação da empresa, de acordo com a visualização de pontos de críticos. Ele mesmo se envolve

pessoalmente tanto na questão de levantamento de problemas nos processos, priorização deles e desenvolvimento de novos processos e produtos. Entretanto, esse tempo dedicado também concorre com as demais demandas que chegam em sua agenda, o que dificulta a realização desta prática.

Também destaca que não possui uma equipe capacitada em metodologias específicas para que sejam implementadas essas práticas de trabalho de melhoria contínua de maneira sistematizada e internalizada, apesar de colocar como um dos pontos que gostaria de implementar, uma vez que já conhecer metodologias e sistemas em outras empresas que considera que trazem ganhos significativos, principalmente na área em que atua.

Empresa 2: Na empresa 2, o entrevistado comenta que a Alta direção realiza um esforço de *benchmarking* e pesquisa de melhores práticas e processos em outras organizações e tentavam incorporar às práticas de trabalho da organização. Além disso, havia a contratação de profissionais que davam o suporte metodológico para a incorporação de metodologias de elaboração de projetos, em que alguns eram de melhoria de processos. Se observa que o esforço depreendido para a melhoria de processos pela empresa é realizado mais de forma pontual, por demandas da Alta direção ou pelas lideranças com o suporte de profissionais especializados, mas não uma prática de trabalho contínua, sistematizada e internalizada na cultura da empresa, como pode-se observar na empresa 5.

Empresa 3: O entrevistado fala que na empresa 3 se observam esforços de melhorias de produtos e que alguns processos de melhoria eram levados em consideração no planejamento de algumas áreas. Entretanto, apresenta um problema comum às empresas 1 e 2, mas com maior relevância dado à interrupção e à mudança de foco das práticas de trabalho de melhoria e de inovação, ocasionados por conta da baixa priorização e do surgimento de novas demandas externas.

Empresa 4: O entrevistado fala que existem demandas de melhorias e modernização em dois sentidos, tanto de baixo para cima, quando as lideranças e gestores identificam um problema ou possibilidade de melhoria, como também de cima para baixo, como um desdobramento de uma estratégia ou priorização da alta direção.

Além disso, pontua que existe uma área de suporte na organização, que tem como atribuição melhorias de processos e de desenvolvimento de projetos.

Apesar disso, pode-se perceber pela descrição do entrevistado que não é algo sistematizado e internalizado na cultura da organização, como era de se esperar de um sistema. A prioridade vem de cima por demandas pontuais.

Empresa 5: O entrevistado aponta que há práticas de trabalho internalizadas e sistematizadas relacionadas com a melhoria contínua dos processos, projetos e estratégias na organização, com base em metodologias já consolidadas no mercado que focam em uma mudança cultural dos colaboradores. Ele comenta que é fortemente internalizado na cultura global da empresa.

Há um suporte técnico e gerencial específico para os gestores e diretores, com consultores e *coaches* da metodologia de melhoria utilizado, que dão suporte direto para a resolução de problemas e melhoria de processos.

Também aponta que é um sistema muito importante para a implementação do plano estratégico, bem como para a consecução das metas. Quando há uma divergência entre o atingimento da meta e o que foi projetado, devem ser seguidos os procedimentos, com apoio técnico externo, de maneira a descobrir se realmente houve problemas na definição das metas ou seria dificuldades que poderiam ser superadas por melhorias nos processos e no modelo de enfrentamento do problema apontado.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO XII – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de gerência por operações

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 9. GERÊNCIA POR OPERAÇÕES	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Sim - Parcial	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 3	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 4	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 3; 4; 7; 8
EMPRESA 5	Sim	Sim	Sim	Sim	1; 3; 4; 7; 8

fonte: elaboração própria

Com a exceção o da empresa 5, o sistema de gerência por operações, como algo internalizado e independente de demandas pontuais nas empresas, não é algo estruturado nas empresas entrevistadas. Os dirigentes comentam que há projetos, práticas de trabalho, *benchmankings* e até mesmo priorização no planejamento de áreas focados em melhorias de processos e produtos, entretanto como algo pontual e de acordo com a priorização dada pelo dirigente ou surgimento de um problema.

Em contraposição, a empresa 5 possui um sistema já enraizado na cultura da empresa, sendo um assunto recorrente, apoiado em processos internalizados e sistemáticos. O dirigente desta empresa, alega que é um dos principais diferenciais competitivos da empresa, além de ser um dos pontos críticos que viabilizam a inovação e a solução de problemas efetiva.

4.10 CENTRO DE FORMAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO

Empresa 1: Em relação às práticas internalizadas de melhoria e capacitação contínua da alta direção, o entrevistado fala que são processos que geralmente estuda e realiza por conta própria, não sendo considerado algo sistematizado e priorizado na empresa. Ressalta também a importância deste sistema como algo para criar uma cultura e internalizar novas ferramentas e práticas para a direção e gestão da empresa.

Entretanto, coloca a questão do tempo como algo que impede avançar nessas práticas, além da falta de suporte e pela entrada de outras questões e problemas em sua agenda, sobrecarregando seu tempo útil de trabalho.

Empresa 2, 3 e 4: Na empresa 2, são observados mais projetos e estímulos à formação de lideranças, com o estímulo da alta direção para a formação de seus quadros, mas não pode ser observado como algo voltado diretamente para a alta direção e nem o envolvimento direto deles em programas capacitação como algo institucional.

No caso da empresa 3, foram destacadas ações mais pontuais, de acordo com o surgimento de demandas provocadas por deficiências observadas nas equipes e lideranças. Há um processo interessante, que só aparece na empresa 3, que é uma remuneração relevante direcionada ao custeio de cursos de formação, em áreas afins às que os colaboradores atuavam.

Entretanto, assim como as empresas 2 e 4, não se observa um foco e envolvimento direto da alta direção como público-alvo e priorização da estratégia de formação e capacitação. Já na empresa 4, de maior porte e complexidade organizacional, há uma estratégia de universidade corporativa em implementação. Entretanto, o entrevistado não percebe uma estratégia dirigida à alta direção em específico. Neste último caso, se observa que a questão de formação e capacitação é uma questão relevante para a estratégia da empresa, mas não se pode afirmar que a alta direção tenha um envolvimento direto e um foco dirigido às suas metas.

Empresa 5: A respeito deste sistema, o entrevistado comenta que não percebe estas práticas como questões priorizadas e voltadas para a alta direção. Ele fala que existe sim um sistema voltado a capacitação dos níveis operacionais e de gestão, mas não

específico para a alta direção. Ele aponta, ainda, a importância deste sistema e um grande esforço que desprende para ir atrás de cursos e formações que considera importante por conta própria, o que acaba esbarrando na questão do tempo disponível para isso. Uma vez que não entra nas prioridades da organização, também não faz parte das metas de resultados, o que impacta na concorrência do tempo de capacitação com outras atividades que estão diretamente ligadas com suas metas.

Síntese dos resultados do Sistema por empresas

QUADRO XIII – Quadro síntese de análise comparativa das empresas com base no sistema de centro de formação da alta direção

SISTEMA	Quadro Analítico				
SISTEMA: 10. CENTRO DE FORMAÇÃO DA ALTA DIREÇÃO	Existem sistemas?	Existem equipes de apoio	Está sistematizado nas práticas de trabalho?	Se inter-relaciona com outros sistemas?	Se sim, quais?
EMPRESA 1	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 2	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 3	Não	Não	Não	Não	
EMPRESA 4	Sim - Parcial	Sim	Sim - Parcial	Sim	4, 5
EMPRESA 5	Não	Não	Não	Não	

fonte: elaboração própria

Assim como o sistema de gerenciamento de crises, o sistema de formação da alta direção não foi percebido como algo internalizado nas empresas. Os dirigentes entrevistados apontaram ações das empresas direcionadas à formação de lideranças, entretanto, não como algo fortemente ligado às estratégias das empresas e nem com um grau significativo de envolvimento da alta direção como demandante e público-alvo dos programas de desenvolvimento e formação profissional.

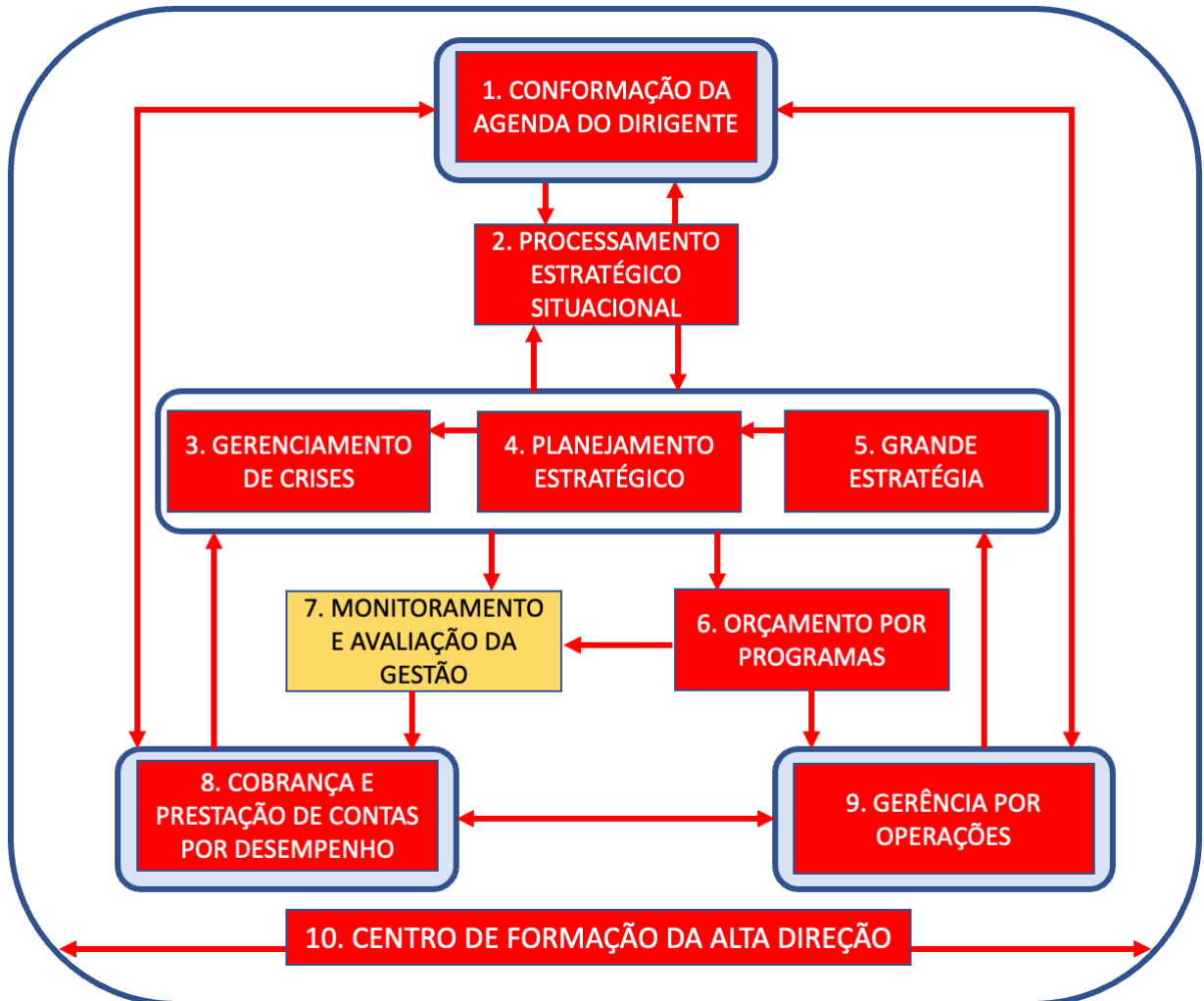
Síntese dos principais resultados individualizados por empresa

Neste subtópico, foi realizado uma síntese sobre os resultados obtidos nas entrevistas com os dirigentes, individualizados por empresas, destacando seus principais achados em comparação com o preconizado pelo método PES e em relação as demais empresas. Para representar os resultados obtidos de maneira gráfica, foi utilizado como referência a FIGURA I (Relação dos 10 sistemas de suporte à alta direção), alterando as cores das setas e caixas da seguinte maneira:

- Caixas:
 - Vermelha - resultado de inexistência, ou não utilização do sistema;
 - Amarela – resultado de existência ou utilização parcial do sistema
 - Azul – resultado de existência e utilização do sistema
- Setas:
 - Vermelha – causalidade e/ou interdependência inexistente ou parcial
 - Azul – causalidade e/ou interdependência existente

Empresa 1:

FIGURA II – RESUMO EMPRESA 1



fonte: elaboração própria

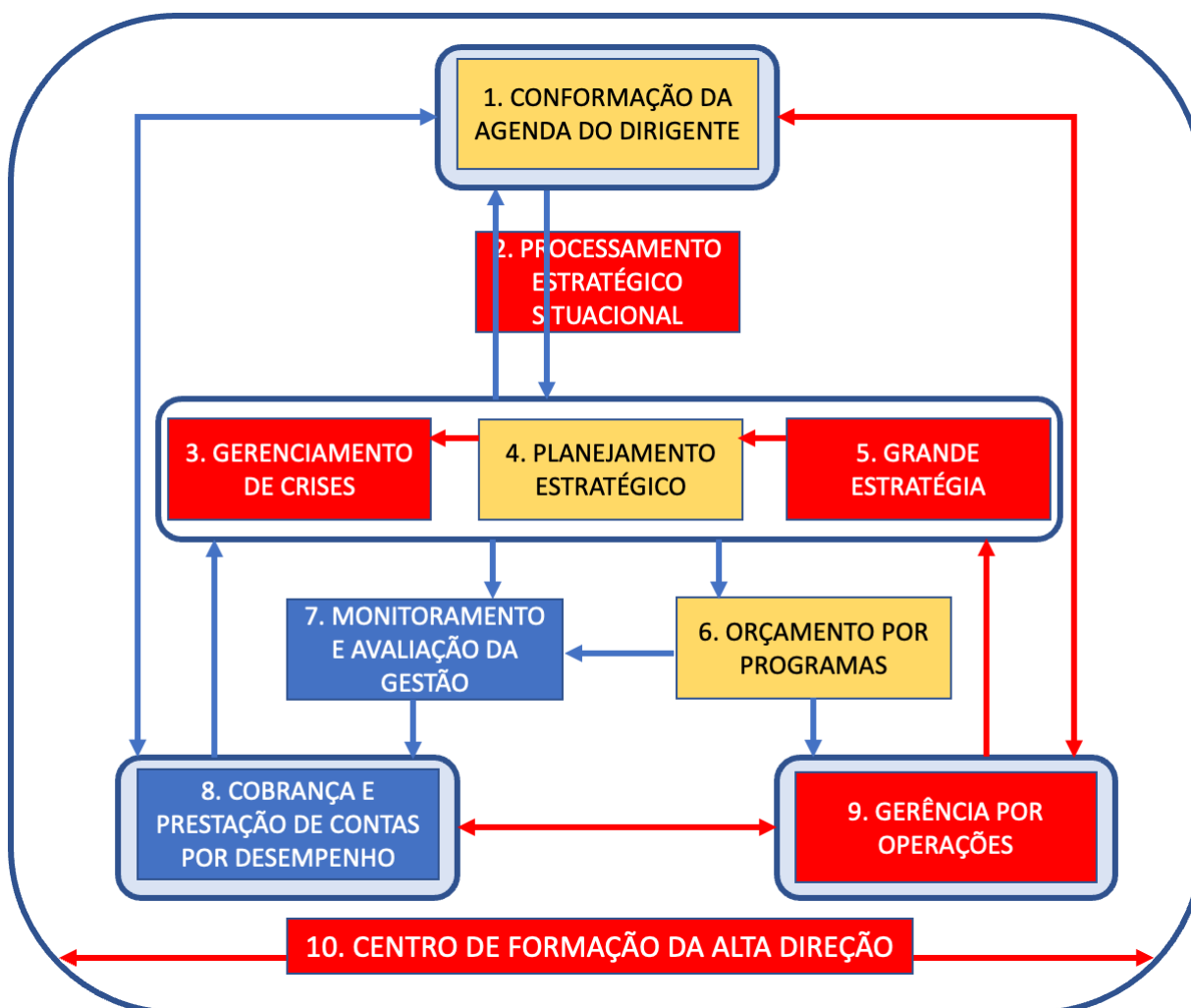
Pela análise do perfil da empresa, seu tamanho e nível de implementação de ferramentas de gestão e de direção estratégica, a empresa 1 possui insuficientes e deficientes sistemas de suporte à alta direção, com base nos sistemas estudados e na opinião do entrevistado. Há uma clara percepção do dirigente sobre a necessidade de se implementar estes sistemas de suporte, mas os gargalos de tempo, de conhecimento e de recursos financeiros dificultam o planejamento e implementação destes sistemas.

De acordo com a entrevista, o dirigente pontua a alta dificuldade que possui para trabalhar de maneira estratégica, e como as demais pautas acabam por sobrecarregar sua agenda e seu foco de atenção. Dentre as empresas entrevistadas, a empresa 1

apresenta os maiores gargalos, tanto refletidos nos sistemas de suporte à alta direção como também em recursos para implementá-los.

Empresa 2:

FIGURA III – RESUMO EMPRESA 2



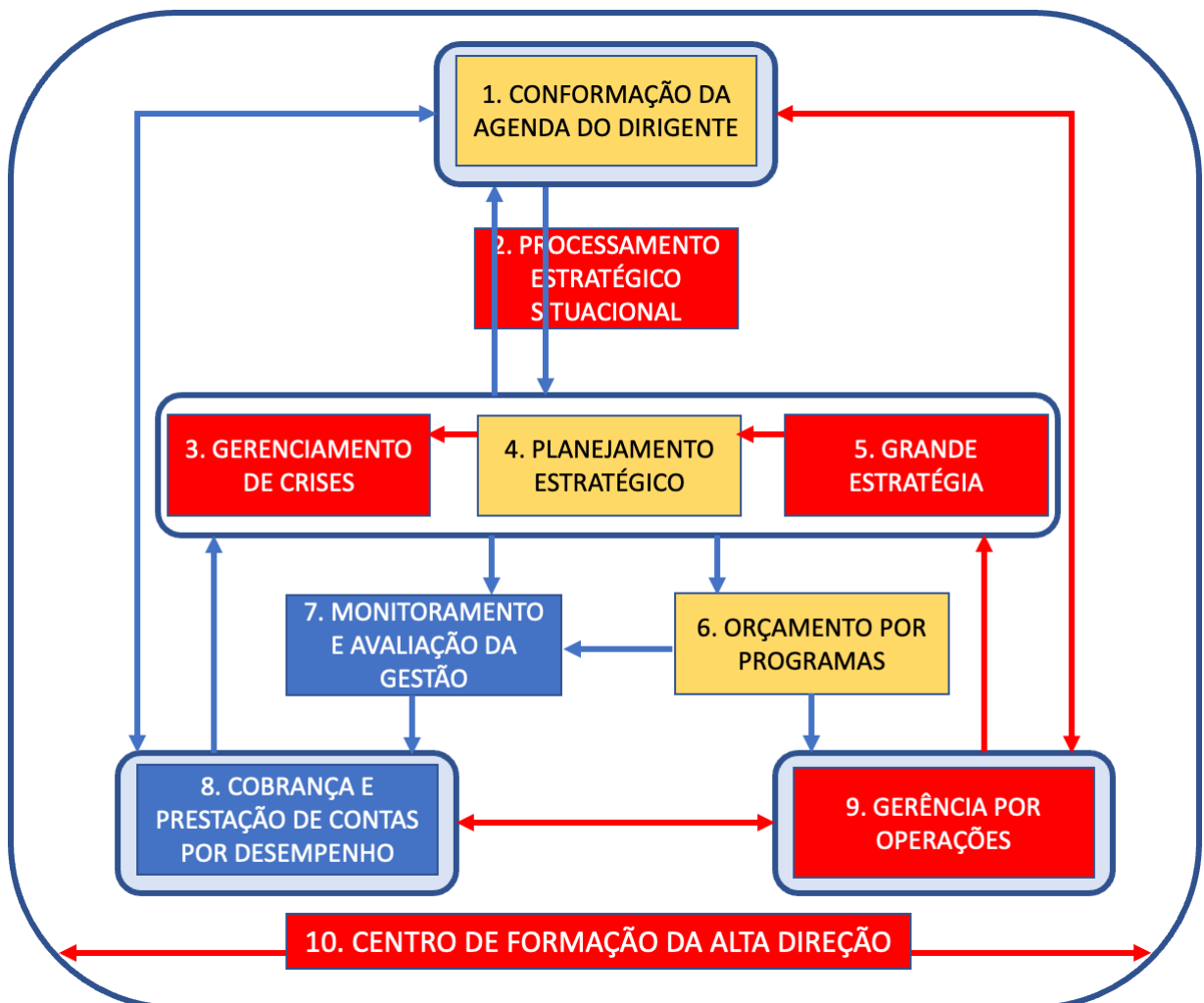
fonte: elaboração própria

A empresa 2 apresenta sistemas de suporte à alta direção, implementados parcialmente e totalmente, mais focados no processo de elaboração e acompanhamento das estratégias. Isto pode ser percebido quando se observa a importância do sistema de planejamento estratégico como foco do direcionamento da estratégia organizacional e a visão do dirigente de que os demais sistemas estudados na empresa são ligados e dão suporte a alta direção no processo de elaboração, acompanhamento e prestação de contas das estratégias definidas.

Contudo, podem ser destacados alguns gargalos em relação a qualidade do planejamento e da alocação de tempo dos dirigentes, dado o insuficiente suporte de outros sistemas como o de processamento estratégico situacional, grande estratégia e de gerenciamento de crises. Além destes, outros dois sistemas impactam negativamente na capacidade de implementação das estratégias, que é o gerencia por operações, que, apesar de existir práticas de trabalho relacionadas a ele, não funciona de maneira internalizada e sistematizada.

Empresa 3:

FIGURA IV – RESUMO EMPRESA 3



fonte: elaboração própria

A empresa 3 apresenta uma conformação similar de existência, uso e internalização cultural dos sistemas da empresa 2. Entretanto, podem ser observados

gargalos mais significativos em relação a três sistemas, que impactam negativamente na capacidade de implementação das estratégias definidas:

I. Manejo e prevenção de crises: devido às características dos negócios e do tamanho e influência dos clientes na agenda rotineira, diversas pautas e problemas acabam virando crises e urgências que redirecionam o foco dos dirigentes da empresa, impactando diretamente na alocação de tempo deles e na diminuição do tempo útil para tratar de questões estratégicas. O dirigente entrevistado comenta que as crises são pautas recorrentes (semanalmente) e que não há um suporte técnico adequado para os dirigentes gerenciarem as crises.

II. Grande estratégia: A questão da falta de uma definição clara da direcionalidade estratégica de longo prazo da empresa acaba por impactar na priorização, fazendo com que as estratégias desenhadas no planejamento estratégico percam a importância devida. Isto, aliado a uma cultura da alta direção de priorizar novas oportunidades que surgem no mercado, em detrimento das ações planejadas, provoca uma alta volatilidade do foco e das estratégias da empresa.

III. Planejamento estratégico: De acordo com os gargalos destacados, o planejamento e a implementação das estratégias da empresa sofrem uma forte influência de mudanças de rumo não previstas e não planejadas, alterando a rota das estratégias e seus recursos dirigidos. Logo, se observa uma rede de causalidade negativa impactando na conformação da agenda, no gerenciamento de crises, no monitoramento e avaliação, na prestação de contas e na gerência por operações.

Empresa 4:

FIGURA V – RESUMO EMPRESA 4



fonte: elaboração própria

A empresa 4 apresenta uma maior preocupação e uma alocação de recursos e foco de gestão na conformação e implementação dos sistemas de suporte à alta direção, em relação as empresas 1, 2 e 3. Na análise da existência, utilização e inter-relação dos sistemas, percebemos que quase todos analisados estão presentes nas práticas de trabalho da alta direção.

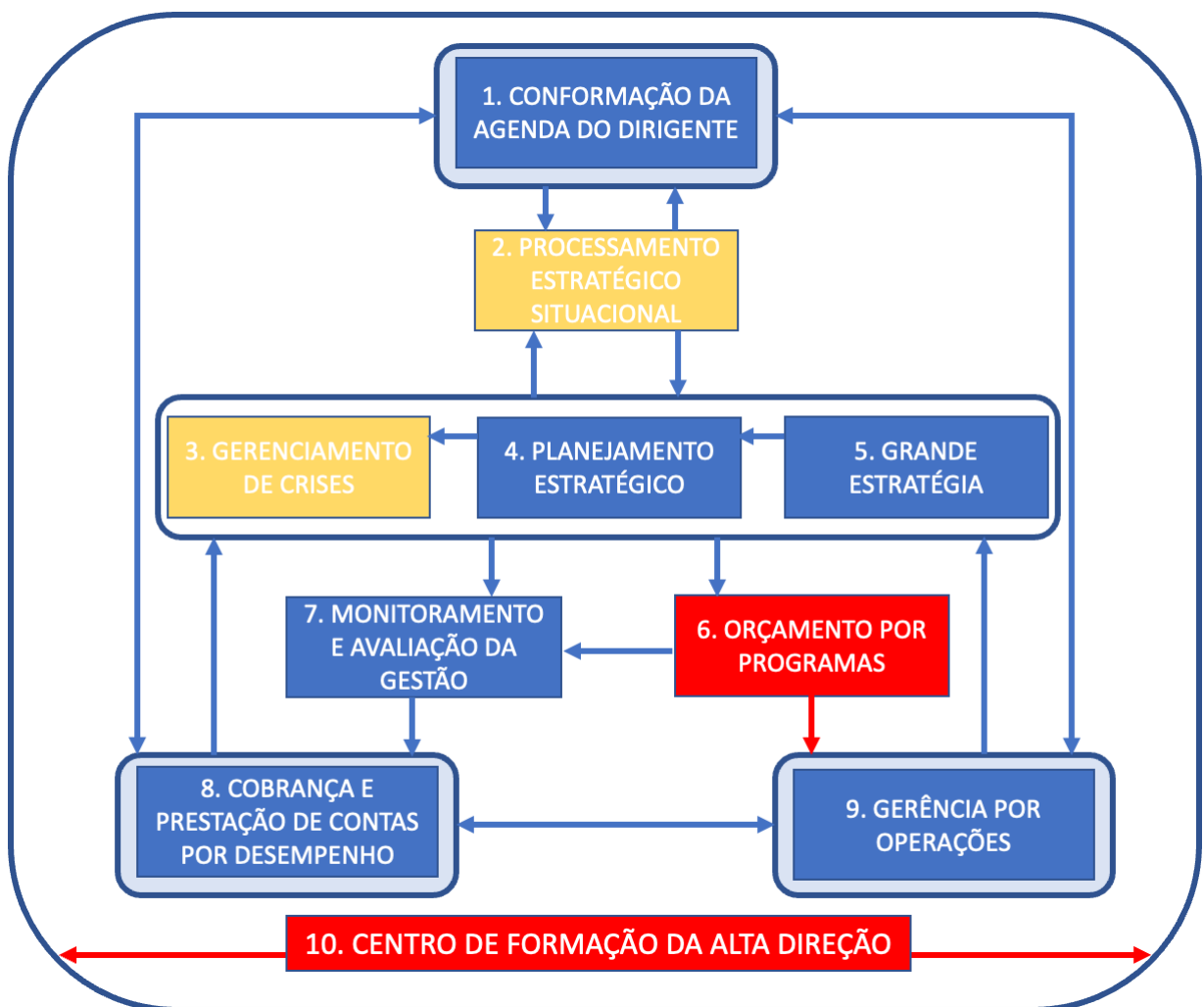
Além disso, há uma clara percepção do dirigente entrevistado do maior nível de responsabilização dos diretores em todos os níveis a cerca da elaboração e implementação das estratégias da empresa, respaldados nos sistemas de prestação de contas e pelas metas traçadas. Também apresenta uma unidade organizacional

focada em apoiar as demais unidades em atribuições, processos e práticas de trabalho voltadas para o planejamento estratégico e modernização organizacional.

Outro ponto interessante apresentado foi a questão da elaboração de estudos e pesquisas contratados para o suporte direto à elaboração de estratégias, análise de tendências e mudanças de mercado. Além disso, há uma cultura de contratação de consultores externos na organização, de maneira a dar suporte a implementação de novos métodos, sistemas tecnológicos e práticas de trabalho voltados à modernização da gestão.

Empresa 5:

FIGURA VI – RESUMO EMPRESA 5



fonte: elaboração própria

A empresa 5 foi a empresa que apresentou os sistemas de suporte à alta direção mais avançados e aproximados aos sistemas preconizados pela teoria e metodologia elaborados por Carlos Matus e demais autores da administração. Um dos fatores mais importantes apresentados pelo entrevistado foi a alta priorização na cultura da empresa por essas ferramentas e metodologias, em todos os níveis e unidades de negócios da empresa. Isto se faz crítico, de acordo com o dirigente, dado a magnitude da empresa, pelos longos períodos de maturação de seus mercados e pela multinacionalidade de seus empregados e mercados.

Um dos pontos de destaque foi a maturidade do sistema de conformação da agenda, que tem uma importância na alocação quantitativa e qualitativa do tempo do dirigente para questões estratégicas, com uma média aproximada de 60% de seu tempo. Entretanto, também há um espaço de melhoria observado, principalmente nos sistemas de gerenciamento de crises, centro de formação de alta direção e orçamento por programas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo principal desta pesquisa, pode-se afirmar que há um alto nível de conhecimento sobre os sistemas definidos na teoria elaborada pelo chileno Carlos Matus, apesar da teoria e metodologia do PES não ser de conhecimento dos entrevistados. Com isso, foi observado um resultado importante da pesquisa, o de que a metodologia do PES consegue abordar as principais metodologias, ferramentas e processos estratégicos de suporte à alta direção na elaboração, implementação e correção das estratégias das empresas que atuam no setor privado.

A entrevista buscou percorrer o processo de elaboração e implementação das estratégias nas empresas estudadas, identificando também o grau de uso destes sistemas definidos, para não se limitar somente ao conhecimento sobre a existência deles pelos dirigentes, mas também entender como eles os utilizam e percebem sua importância nas práticas de trabalho estratégicas. Nas empresas em que foram percebidas a existência total ou parcial destes sistemas, observou-se que há uma forte relação das práticas de trabalho da alta direção com as ferramentas e processos que os compõem, ou seja, quando existiam os sistemas, a alta direção os utilizava. Este resultado responde diretamente um dos principais pontos da pesquisa, relacionado ao grau de conhecimento e uso destes sistemas no processo de atuação e tomada de decisões estratégicas dos dirigentes.

Pode-se perceber uma clara relação entre o grau de complexidade das empresas e de seus objetivos de mercado com a presença, uso e a internalização dos sistemas de suporte à alta direção delas. Ao analisar a diferença entre as empresas trabalhadas, observa-se que a empresa 1, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, em um mercado consolidado, que conta com poucos funcionários capacitados para o suporte direto à alta direção, o dirigente acaba por alocar seu tempo para as múltiplas demandas que chegam em sua agenda, tendo um predomínio de assuntos de sua agenda rotineira e de crises e emergências. Não havendo espaço nem o suporte direto para sua agenda estratégica.

Já no caso das empresas 2 e 3, por se tratarem empresas de tecnologia em estágios de maturação similares, e com o objetivo de escalonamento de mercado, já dedicam parte de seus esforços em sistemas mais voltados à elaboração de estratégias, como o Sistema de Planejamento Estratégico, e realizam ações pontuais

sobre práticas de trabalho observadas nos demais sistemas, porém sem um processo de desdobramento e apoio ao planejamento das áreas subordinadas. A partir disso, se observa que a percepção da importância dos demais sistemas se faz presente, entretanto, não há uma clara maturidade organizacional e conhecimento sobre a importância da internalização e sistematização desses sistemas nas práticas de trabalho das empresas.

A empresa 4 já apresenta maior grau de complexidade e de investimento nos sistemas de suporte à alta direção. É uma empresa que vem crescendo e se consolidando em um mercado muito concentrado e restrito, competindo com empresas de grande porte e que concentram uma parcela significativa do mercado. Uma das questões apresentadas pelo entrevistado sobre o histórico da empresa é a importância da estratégia para construir esse caminho. Além disso, pode-se observar que há maior uso e de importância nas práticas da alta direção desses sistemas de suporte. Percebe-se também que a empresa ainda está em processo de desenvolvimento destes sistemas, bem como de investimentos em modernização organizacional para continuar se desenvolvendo e atingindo seus resultados planejados. Entretanto, cabe destacar que por se tratar de uma empresa relativamente nova, não há uma relação de tempo de existência com a de implementação de sistemas de suporte à alta direção, mas sim de investimento em questões chave para o desenvolvimento da capacidade de atuação estratégica.

No caso da empresa 5, é a que apresenta uma maior maturidade e internalização das práticas de trabalho decorrentes dos sistemas de suporte à alta direção estudados. Além disso, também é a empresa que apresenta um maior grau de complexidade de atuação, em diferentes mercados, e em diferentes países, bem como um longo histórico de posicionamento privilegiado no mercado que demanda um alto grau de inovação e de investimentos de longo prazo. Com base nesses aspectos, pode-se observar que é uma empresa que prioriza sua atuação estratégica, desde a elaboração à implementação das estratégias, focando a atuação e alocando o tempo de seus dirigentes em aspectos estratégicos. Um aspecto importante para se destacar é a questão da sistematização nas práticas de trabalho recorrentes bem como a consolidação delas na cultura da empresa, mostrando uma maior independência destes sistemas ao perfil dos dirigentes vigentes.

A respeito das diferenças focadas nos sistemas, foi observado que há uma maior presença de sistemas e de conhecimento voltados para a elaboração e monitoramento das estratégias. A questão da remuneração dos colaboradores estarem vinculadas com as metas traçadas, também mostra uma maior importância para o sistema de prestação de contas por resultados. Entretanto, não há uma inter-relação clara destes sistemas com os demais que também possuem um papel importante na implementação das estratégias.

Pode-se perceber uma debilidade nas empresas em relação a alocação quantitativa e qualitativa do tempo dos dirigentes, com exceção da empresa 5, em especial dado as fragilidades nos sistemas de conformação da agenda e de processamento estratégico situacional, o que prejudica a capacidade de participação dos dirigentes nas tomadas de decisões estratégicas. O sistema mais ausente foi o de centro de formação da alta direção, destacando uma debilidade transversal às empresas, no que concerne à participação e importância na formação contínua dos dirigentes, prejudicando diretamente a qualidade dos demais sistemas.

Com o desenvolvimento da pesquisa, também se percebeu uma contribuição importante para a análise da teoria desenvolvida por Carlos Matus, relacionada com o sistema de planejamento estratégico. Diferentemente do foco apontado por Matus no triângulo de ferro, o sistema de planejamento estratégico merece um maior destaque, pois aparece nos resultados das entrevistas como o direcionador do suporte à tomada de decisões estratégicas, bem com o grande “demandante” dos demais sistemas. O triângulo de ferro, de acordo com Matus, surge como um grande bloqueio para a capacidade de implementação de estratégias e modernização de uma organização, logo, o sistema de planejamento estratégico desempenha um papel prévio, o de elaboração e sistematização das estratégias.

Também durante as entrevistas, foi adicionada mais uma pergunta orientadora da discussão, relacionada a outros sistemas que não foram elencados pela teoria do PES, mas que dão suporte à alta direção, em seu processo de tomada de decisões estratégicas. A partir desta pergunta, se observou a utilização de ferramentas e processos relacionados com a análise de mercado e inteligência competitiva, no caso da empresa 3, monitorando e analisando como o mercado e os concorrentes reagem e atuam.

Entretanto, tal escopo já é previsto na teoria do PES como base para a análise situacional e o desenvolvimento de estratégias, mais atrelado ao sistema de planejamento estratégico. Além disso, a pergunta não obteve respostas que saíam dos sistemas utilizados como base na teoria do PES, mostrando o grau de relevância da teoria para a análise dessas ferramentas, metodologias e processos de apoio ao nível estratégico das organizações.

Além disso, como objetivos secundários traçados na pesquisa, também foi obtida, como resultado, durante a realização das entrevistas, a visão dos dirigentes sobre a importância de tais sistemas para a elaboração, implementação e correções das estratégias empresariais e organizacionais, mesmo quando não foi percebido a existência deles na gestão das empresas. Isto mostra que, mesmo com um grau de utilização baixo ou inexistente, os dirigentes entenderem os papéis que tais sistemas possuem na qualificação dos resultados de suas decisões estratégicas elevou o nível da discussão das entrevistas e a percepção dos dirigentes sobre a necessidade de tais sistemas a suas práticas de trabalho.

Com base neste resultado apresentado, pode-se concluir que há um alto nível de demanda dos dirigentes sobre tais sistemas, tanto por suas práticas de trabalho diárias, mas também de demandas vindo de níveis hierárquicos superiores, conformando uma exigência do modelo de gestão das empresas estudadas. As empresas do setor privado apresentam práticas de trabalho, ferramentas e processos relacionados aos sistemas estudados, mostrando que há uma demanda transversal entre os diferentes setores de sistemas que possam apoiar o processo de elaboração e implementação de estratégias.

A pesquisa apresentou também outro resultado importante relacionado com o baixo grau de conhecimento sobre a inter-relação e dependência dos sistemas de suporte à alta direção por parte dos dirigentes. Neste caso, mesmo quando existem alguns dos sistemas estudados e os dirigentes os utilizam e os consideram importantes, não há uma percepção clara por parte deles da causalidade e inter-relação que eles possuem entre si. Isto impacta negativamente na capacidade dos dirigentes conseguirem observar os gargalos nas ferramentas, processos e metodologias que poderiam contar para melhorar os resultados de suas decisões estratégicas.

Um dos resultados principais da pesquisa foi a sistematização de perguntas-chave para apoiar um processo de análise situacional dos sistemas de suporte à alta direção

para que possa ser realizado um processo de desenvolvimento de tais sistemas de maneira a enfrentar os problemas decorrentes de sua baixa utilização e inexistência, sendo, portanto, um produto tecnológico importante para as empresas do setor privado, apoiado em uma teoria e metodologia consolidada.

Os resultados obtidos nesta pesquisa possuem limitações relacionadas aos seus resultados. Como primeira, pode-se destacar o tamanho da amostra, que se limitou a 5 (cinco) empresas de distintas áreas, tamanhos e mercados. Esta limitação reduz o alcance dos resultados obtidos, ao não se observar como empresas de um mesmo setor, ou de tamanhos similares ou até mesmo de capacidades competitivas similares utilizam tais sistemas e como percebem a importância deles em seus resultados.

Outra limitação é a questão do modelo qualitativo dos sistemas analisados. A pesquisa se limitou a entender e analisar somente os aspectos de existência, utilização e inter-relação destes sistemas, não entrando em aspectos qualitativos importantes como quais as teorias e metodologias que dão base à implementação e resultados destes sistemas.

Por último, uma limitação dos resultados é a questão de a pesquisa focar na percepção de um dirigente de cada organização, o que diminui a acurácia das conclusões ao depender da percepção de um dirigente, sem se contrastar as informações obtidas com a percepção dos demais.

Com base nestas limitações, propõe-se que sejam desenvolvidas novas pesquisas e teses que busquem saná-las e ampliar o escopo deste trabalho. Neste sentido podem ser pontuadas linhas de pesquisa voltadas a entender a dinâmica de empresas de um mesmo setor; comparação destes sistemas em organizações privadas, públicas e sociais; uma análise qualitativa das metodologias e ferramentas utilizadas pela alta direção e o grau de percepção da efetividade delas; pesquisa direcionada a entender melhor a interdependência e causalidade destes sistemas, focando em sistemas com alta correlação; e uma análise comparativa dos mesmos sistemas em empresas que os utilizam e não utilizam e como isso impacta em seus resultados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALESSIO, M. F. **Dirigentes públicos, política e gestão: o Sistema de alta direção Pública Chileno**. Tese de mestrado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p.167, 2013.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (L. de A. REGO & A. PINHEIRO, Trads.),(2006). **Lisboa: Edições**, v. 70.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Pearson higher ed, 2014.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. The silent killers of strategy implementation and learning. **IEEE Engineering Management Review**, v. 28, n. 4, p. 35-45, 2000.

ČATER, Tomaž; PUČKO, Danijel. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. **Journal for east european Management Studies**, p. 207-236, 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez editora, 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

DE CARVALHO, Brígida Gimenez et al. O Jogo Social dos atores na Gestão Federativa em Saúde. **Gerencia y Políticas de Salud**, v. 18, n. 37, p. 1-24, 2019.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. et al. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. In: **Métodos em pesquisa social**. 2011. p. 488-488.

GUROWITZ, Edward M. The challenge of strategy implementation. **Bespoke Solutions**, 2007.

HEREDIA, Henny et al. Priorización y análisis de problemas de salud con una mirada desde la equidad: experiencia en el nivel local en Venezuela. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 3, p. 1887-1898, 2011.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational dynamics**, 2006.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo. Edições Fundap, 2014.

IIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. **Production**, v. 3, p. 113-125, 1993.

JUDSON, Arnold S. Invest in a high-yield strategic plan. **Journal of Business Strategy**, 1991.

MAANEN, John V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

_____. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, nº4, 1979, p.520-526.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Turning great strategy into great performance. **Harvard business review**, v. 2607, 2005.

MATUS, Carlos. **Teoria do jogo social**. Edições Fundap, 2005.

_____. **O líder sem estado-maior**. Edições Fundap, 2000.

_____. **Adeus, senhor presidente: governantes, governados**. Edições Fundap, 1997.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: A qualitative approach**. Jossey-Bass, 1988.

_____. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"**. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans and planners. New York: Free Press, 1994.

_____. Henry. The Nature of Managerial Work. New York: Harper Collins Publishers, 1973

MOORE, Mark H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press. 1995. Publicado em português pela ENAP / Ed.Uniletras, 2002.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

ORGANISATION, Farsight Leadership. Strategy implementation and realisation. 2007.

PERRY, Achilles. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 3, n. 13, p. 275-278, 1996.

PORTER, Michael E.; STRATEGY, Competitive. Techniques for analyzing industries and competitors. **Competitive Strategy. New York: Free**, 1980.

RAMÍREZ GÁLVIS, G. P.; LUIS CARLOS BURBANO ZAMBRANO, L. C. La Planeación Estratégica: una herramienta de gobierno en el diseño y gestión de políticas públicas®. **Bogotá, Colombia**, 2014. Disponível em <http://planificacionpublicaygobierno.blogspot.com/2014/08/la-planeacion-estrategica-una.html> Acesso em 16/09/2021

RAPS, Andreas. Implementing strategy. **Strategic finance-montvale-**, v. 85, p. 48-53, 2004.

RIEG, Denise. Luciana.; ALMEIDA, JJA; SCRAMIM, FCL. Utilização da metodologia planejamento estratégico situacional para a reformulação do plano de carreira de uma empresa de serviços na área de segurança patrimonial. **15 SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2008.

_____; ARAUJO FILHO, Targino de. O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. **Gestão & produção**, v. 9, p. 163-179, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: uso das metodologias "Mapeamento Cognitivo e Planejamento Estratégico Situacional" em uma situação concreta**. 1999. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado)–UFSCar, São Carlos.

_____. et al. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. **Gestão & Produção**, v. 21, p. 417-431, 2014.

ROBERT, K. Yin et al. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Porto Alegre: Bookman**, 2001.

STAKE, Robert E. Case study methods in educational research: Seeking sweet water. **Complementary methods for research in education**, v. 2, p. 401-422, 1988.

VIEIRA, Silva Juan. **La Teoría Del Juego Social De Carlos Matus Y Los Estudios De Políticas Públicas: Exploraciones Teóricas**. Mundos Plurales - Revista Latinoamericana De Políticas Y Acción Pública 4 (2), 24. 2018

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Conceitos sociológicos fundamentais. In:_. Tradução de Régis Barbosa e Karen Elsabe. Barbosa. Revisão técnica de Gabriel Cohn. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2012.