

Ilustração Gabriel Nerys

gestão empresarial

## Um novo conceito para avaliação dos diferentes papéis nas organizações

POR **MAURÍCIO VALADARES**

*“Digo: o real não está na saída nem na chegada; ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...” (Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas)*

As dificuldades e incompetências das organizações de grande e médio porte, na gestão da estratégia, têm sido estudadas e comentadas com frequência. A questão também preocupa as empresas participantes do Programa PAEX (Parceiros para a Excelência) da Fundação Dom Cabral. Em artigo publicado, em 2017, na DOM (edição 33, set./dez.) – “Pontos críticos na implementação de estratégias nas empresas brasileiras” –, os pesquisadores Marina Cruz e Samir Lótfi analisaram boa parte desses

problemas. Algumas das conclusões que apresentaram são compatíveis com o que o professor Georges Blanc, da FDC, acaba de compartilhar conosco – os resultados de uma pesquisa Gallup, realizada nos Estados Unidos, sobre o engajamento das pessoas nas organizações:

- Contribuem e são ativamente engajados: **34%**
- Ativamente desengajados: **13%** (observação pessoal: o pessoal sempre “do contra” e com certa força na administração, que encontramos em muitas organizações, principalmente, nas grandes empresas)
- Estão no “meio termo”: **51%** (observação pessoal: no mínimo, mal informados).

É claro que níveis de engajamento como esses afetam bastante o desempenho estratégico das organizações. A questão é muito mais ampla do que nossas preocupações em território nacional, pois se trata de um problema que impacta qualquer modelo de gestão mundo afora. Analisemos as principais recomendações do artigo citado acima, que evidenciam as dificuldades das organizações na execução da estratégia. São resultados de uma pesquisa feita com mais de 400 executivos de empresas de médio e grande porte:

1. **Exercer uma comunicação efetiva da estratégia – 38%** dos entrevistados não acreditam que os colaboradores compreendam com clareza os propósitos da estratégia adotada na organização.
2. **Ser rápido na resolução de conflitos relacionados à estratégia – 43%** demonstram pessimismo quanto à rapidez na solução de conflitos entre áreas.
3. **Priorizar decisões aplicáveis à estratégia – 29%** duvidam que as decisões tomadas estejam na linha da estratégia anunciada.
4. **Integração entre as áreas em seus diferentes níveis hierárquicos – 29%** não estão certos de que as relações entre as áreas estejam contribuindo para a estratégia.
5. **Transmitir aos superiores hierárquicos informações relevantes para a estratégia – 27%** não estão certos de que os gestores informem à alta administração sobre as atividades conduzidas por clientes, fornecedores ou competidores.
6. **Estabelecer métricas claras para a gestão da estratégia – 28%** não têm certeza se existem planos individuais predefinidos para a execução da estratégia.

## A QUESTÃO É MUITO MAIS AMPLA DO QUE NOSSAS PREOCUPAÇÕES EM TERRITÓRIO NACIONAL, POIS SE TRATA DE UM PROBLEMA QUE IMPACTA QUALQUER MODELO DE GESTÃO MUNDO AFORA

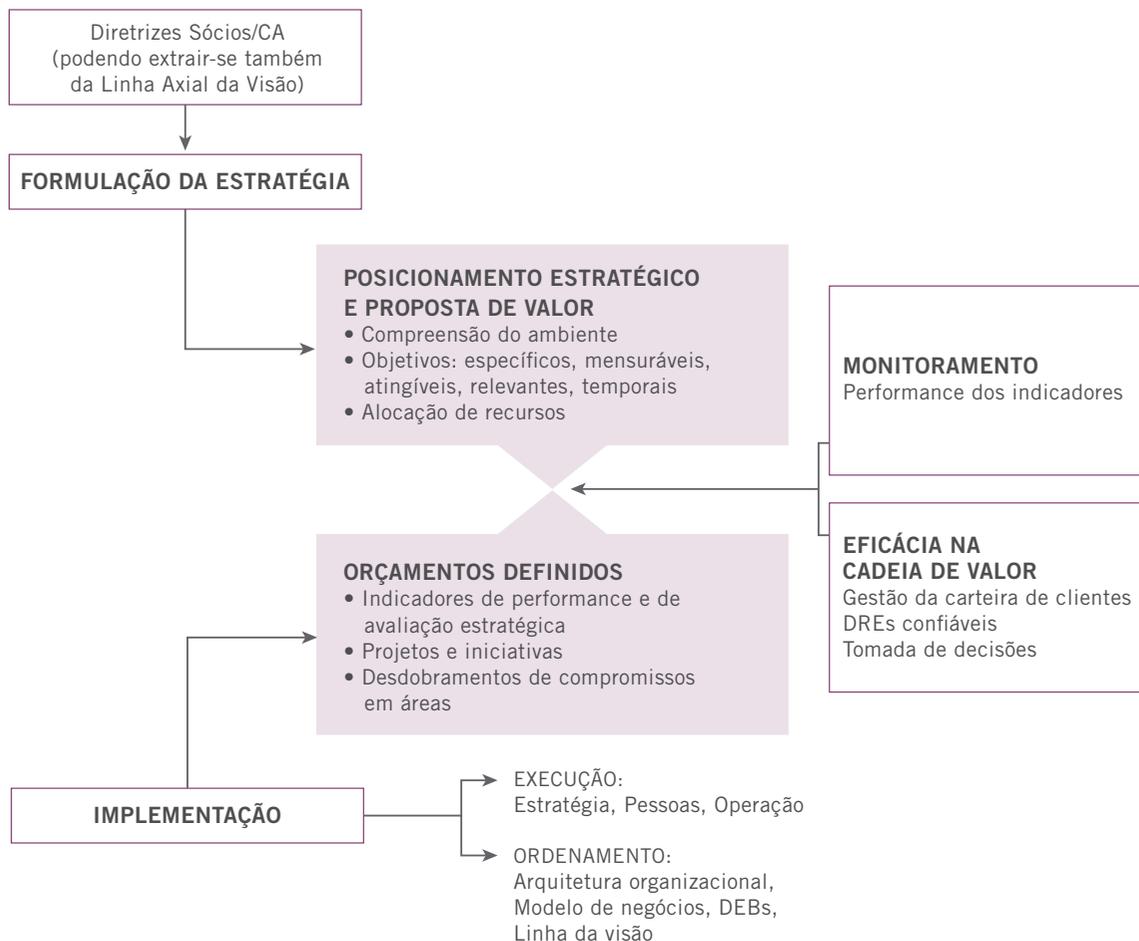
7. **Desenvolvimento de práticas de monitoramento, avaliação e comunicação para a gestão do desempenho da estratégia – 36%** não estão certos de que mudanças na estratégia e/ou em sua execução sejam claramente explicadas e justificadas para os membros da organização. Naturalmente, para pôr ordem na casa.

Em qualquer organização, uma boa prática estratégica exige:

- Manter um quadro com os objetivos estratégicos necessários ou desejados pela organização, em modelos de Campos de Resultados (tipo BSC) – Financeiro, Mercado e Imagem, Tecnologia, Organização e Processos (ou processos internos) e Patrimônio Humano (desenvolvimento/aprendizado). Os líderes são responsáveis pelo atingimento dos resultados esperados, com os correspondentes planos de ação e cronogramas de execução (prazos).
- Como as relações de causa e efeito entre esses objetivos são muito fortes, o não atingimento de qualquer um deles, certamente, comprometerá os resultados esperados de outros objetivos estratégicos ou campos de resultados.
- Esses objetivos também se inserem nas orientações sobre as expectativas dos Marcos Estratégicos, contidos na linha axial da Visão da organização.
- Finalizar a equação da inteligibilidade da estratégia, utilizando um Mapa Estratégico, que a deixará:
  - Descrita e entendida por todos.
  - Como foi descrita, poderá ser mensurada (não se pode medir o que não podemos descrever).
  - Gerenciável, pois está sujeita a métricas de medições (não se pode gerenciar o que não se pode medir).

- A construção do Mapa Estratégico deve ser encabeçada pela Visão e Missão da organização.
- Aos correspondentes términos, tanto do conjunto dos objetivos por seus Campos de Resultados (onde estão representadas as áreas da organização) como do Mapa Estratégico, todas as questões e dúvidas a eles associados estarão plenamente discutidas, exemplificadas e resolvidas, para maior conforto das áreas.
- Realização de reuniões programadas e sistemáticas, ao longo do ano, pelos responsáveis, para acompanhamento de todo esse processo, facilitando a tomada de decisões pertinentes.
- Entender o processo estratégico em sua Formulação, Implementação e Monitoramento (**Figura 1**).

**FIGURA 1** | PROCESSO ESTRATÉGICO



**FONTE:** BASEADO EM GUILHERME DORNAS, PROFESSOR DA FDC.  
 (\*) IMPLICA CONHECER TAMBÉM OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO/VALORES DE CLIENTES E MERCADOS.

Em quase duas décadas de trabalho junto a empresas, no PAEX e em atividades como o PCS (Programa de Crescimento Sustentável) ou em palestras e reuniões com Conselhos Empresariais, pude observar que as áreas de Recursos Humanos não têm atuado como protagonistas do desenvolvimento, compreensão, implantação e monitoramento de seus processos estratégicos. Não basta o CEO ou diretores e gerentes em posições de liderança (com consciência do que deve ser feito) tentarem induzir e implementar os processos estratégicos, sem plena consciência do apoio e competência de sua área de Gestão de Pessoas.

O propósito fundamental, do CEO e de outras fortes lideranças na organização, é conduzi-la à sua Missão e Visão, dentro de seus Princípios e Valores, através de estratégias de desenvolvimento empresarial e, certamente, dentro de seus marcos estratégicos. Os resultados das pesquisas ainda evidenciam uma grande ausência da área de RH na estruturação do processo de preparação das lideranças para a formatação e o acompanhamento estratégico das organizações.

Todas as questões, acima recomendadas, podem ajudar a resolver os maiores problemas ou dificuldades no manejo ou compreensão da estratégia dentro das empresas. Nada como uma boa técnica e prática de gestão para colocar a estratégia organizacional no rumo certo. Como afirma Guimarães Rosa, na mesma obra citada na abertura deste artigo, “Para um trabalho que se quer, sempre a ferramenta se tem”. As ferramentas são conhecidas e estão à disposição.

Observo ainda que as políticas de Avaliação de Desempenho de Líderes, gerentes e colaboradores em nossas organizações carecem hoje de algo mais, neste mundo VUCA ou MUVUCA (Movente, Universal, Volátil, Ubíquo, Complexo e Ambíguo), como afirma o professor Ricardo de Carvalho. Os posicionamentos estratégicos que vêm sendo adotados atualmente estão mais focados no mercado e dirigidos aos segmentos onde estão seus clientes ou potenciais clientes. Naturalmente, a organização precisa conhecer bem os seus Valores, atuais ou de tendências futuras, já que eles são mutantes – se alteram com o tempo, as tecnologias e os novos hábitos. As estratégias se fundamentam em valores de clientes e/ou mercados – aliás, seu propósito mais relevante –, o que as tornam mais compreensíveis e menos conflituosas dentro da organização. **(Quadro 1).**

## QUADRO 1 | POSICIONAMENTO DE VALOR NO MERCADO

**NEGÓCIO | Fundamentos Básicos. Mas o que são valores?**

(Vêm de uma análise do ambiente externo — Valores dos clientes)

## VALORES DE CLIENTES

(Benefícios esperados: por que compro de você). Bases dos fatores críticos de sucesso – Exemplos:

- Ética nas relações, confiança
- Preço, sensibilidade ao preço, formas de pagamento
- Confiabilidade, qualidade.
- *Design* (estilo, forma, peso, cores, manuseio, dimensão, aparência, etc.), embalagem, manuseio
- Inovações
- Conveniência, conforto
- Disponibilidade
- Qualidade de atendimento
- Relacionamento
- Relacionamento, segurança, saúde
- Serviços agregados oferecidos, bem estar
- Qualidade de vida, respeito ao meio ambiente
- Imagem, marca
- Atitude de parceria
- Oferta de produtos complementares
- Sensibilidade ao atendimento individualizado, conveniência, conforto
- Flexibilidade no atendimento
- Agilidade de resposta, adaptação a mudanças
- Atualização em tecnologia, aprendizagem

FONTE: PROJETO EMPRESARIAL (PE), PROGRAMA PAEX.

Se a estratégia é a teoria do negócio (Peter Drucker), então, os Valores de clientes/mercados são sua sustentação. Os valores, aqui entendidos como regras individuais ou de grupos, nos orientam como bússolas internas nas decisões, ações e relações. Formam-se a partir de conceitos adquiridos por segmentos sociais, indivíduos ou grupos, influenciados pelo ambiente, cultura, educação, ideologia, religião e condições econômicas, sempre em equilíbrio com suas coerências, tornando-se hábitos. Não são permanentes, pois estão de acordo com a temporaneidade (pelo menos, até onde se sabe). Os valores são fundamentais em nossas decisões. Definimos Necessidade como aquilo que nos completa e geralmente está dentro de nossos valores.

**OUTRAS OBSERVAÇÕES** Muitos, vários ou todos os modos de produção e consumo estão se alterando fortemente, da mesma forma que os modelos de negócios, a economia, o desenvolvimento e o progresso. E assim deverão ser nossas competências, para cumprir os novos papéis exigidos pelas organizações: habilidades, atitudes, conhecimentos e comportamentos necessários para cumprir funções cruciais no mundo dos negócios atual, que não tem mais o lucro para os acionistas como grande finalidade (Escola de Chicago, com Milton Friedman), pois também está preocupado com suas contribuições à sociedade e aos *stakeholders*. Nova clivagem!

Já viram, dentro de uma organização – nas descrições de cargos ou funções que definiriam com clareza os papéis de líderes –, alguma recomendação escrita sobre os valores de clientes? Provavelmente, não. Também nada ou muito pouco se vê sobre formulação, implementação e monitoramento da estratégia. Sobre resultados, já vimos, mas também de forma vaga e pouco incisiva. Vejamos alguns papéis e competências definidos hoje nas organizações.

### 1. **Escritório de advocacia** (quem está nesse cargo ou função, exercendo esse papel, pode chegar a gerente e diretor)

<b>ADVOGADO SÊNIOR</b>		<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (CONHECIMENTOS)</b>
Microinformática (Pacote Office)		Negócio do cliente
Sistemas informatizados internos		Audiências jurídicas
Área do direito sob sua responsabilidade e atuação		Elaboração de peças jurídicas
Procedimentos jurídicos		Português, redação técnica e oratória
Literatura jurídica		Língua estrangeira fluente (inglês)
Doutrina e jurisprudência		Técnicas de negociação
<b>COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (HABILIDADES E ATITUDES)</b>		
<b>Visão sistêmica</b>	Capacidade de compreender a organização em sua totalidade, atuando de forma integrada com todas as áreas.	
<b>Organização</b>	Capacidade de organizar atividades, estabelecendo prioridades e definindo processos.	
<b>Capacidade analítica</b>	Capacidade de analisar situações com visão crítica e conclusiva, visando apoiar decisões e propor soluções técnicas.	
<b>Iniciativa</b>	Capacidade de realizar suas atividades por conta própria, atuando de forma independente, agindo com responsabilidade.	
<b>Raciocínio lógico</b>	Capacidade de utilizar o processo intelectual com justeza, exatidão e coerência, estabelecendo relações de causa e efeito.	
<b>Senso crítico</b>	Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados, a partir de um correto processo de análise.	
<b>Comunicação</b>	Capacidade de se expressar com bons resultados, apresentando ideias claras, objetivas e estruturadas.	
<b>Atenção concentrada</b>	Capacidade de realizar atividades que exigem elevado grau de concentração em sua execução.	
<b>Negociação</b>	Capacidade de manter entendimento, consenso e ação na busca de objetivos comuns.	
<b>Autodesenvolvimento</b>	Capacidade de buscar o conhecimento, mantendo-se atualizado perante inovações e tendências.	
<b>Resiliência</b>	Capacidade de voltar ao seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum.	
<b>Espírito de equipe</b>	Capacidade de entender qual é a sua atuação no grupo, considerando o todo e colaborando com ideias e sugestões para soluções eficazes e criativas.	

## 2. Empresa distribuidora

FUNÇÃO-CHAVE	GERENTE DE VENDAS
<b>REQUISITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação superior em Administração de Empresas ou área correlata.</li> <li>• Pelo menos três anos de experiência como representante ou gerente de vendas, atendendo ou superando metas de maneira consistente.</li> <li>• Comprometimento com a educação continuada por meio de <i>workshops</i>, seminários e conferências.</li> <li>• Capacidade demonstrada de comunicar, apresentar e influenciar de forma eficaz todos os níveis da organização.</li> <li>• Capacidade comprovada de conduzir o processo de vendas do plano para o fechamento.</li> <li>• Forte senso comercial e experiência no setor.</li> <li>• Excelentes habilidades de orientação, <i>coaching</i> e gestão de pessoas.</li> </ul>
<b>DESCRIÇÃO DA VAGA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos em busca de um gerente de vendas de alto desempenho para nos ajudar a atingir nossas metas de aquisição de clientes e de crescimento de receita, mantendo nossa empresa competitiva e inovadora.</li> <li>• Você será responsável por maximizar o potencial de nossa equipe comercial, elaborar e justificar planos de vendas para a administração.</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir e promover relacionamentos fortes e duradouros com os clientes, por meio de parcerias.</li> <li>• Planejar, monitorar, manter e avaliar os resultados do trabalho da equipe comercial.</li> <li>• Apresentar relatórios de vendas, receitas e despesas e previsões realistas para a equipe de gerenciamento.</li> <li>• Identificar mercados emergentes e mudanças de cenário, além de monitorar a concorrência.</li> <li>• Estabelecer e ajustar os preços de venda, avaliando custos, concorrência e oferta e demanda.</li> <li>• Manter o <i>mix</i> de produtos, volume e o preço de vendas, além de acompanhar os níveis de oferta e demanda, indicadores econômicos, tendências e a concorrência.</li> </ul>

## 3. Empresa de logística

FUNÇÃO-CHAVE	AUXILIAR DE VENDAS
<b>CONHECIMENTOS</b>	<p>Imprescindível:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração ou Comércio (em andamento)</li> <li>• Conhecimento em informática</li> <li>• Curso na área de <i>call center</i></li> <li>• Office (Word, Excel, Outlook e PowerPoint)</li> <li>• Curso de Técnicas de Venda e Marketing</li> <li>• Experiência comprovada, mínimo um ano</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<p>Imprescindível:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade de execução de tarefas</li> <li>• Objetividade</li> <li>• Agilidade de raciocínio</li> <li>• Habilidade para resolver situações adversas</li> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Visão do negócio</li> <li>• Comunicação e negociação</li> <li>• Atendimento ao cliente</li> </ul>

FUNÇÃO-CHAVE	AUXILIAR DE VENDAS
<b>ATITUDES</b>	Imprescindível: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Inovação e criatividade</li> <li>• Moral e ética</li> <li>• Competitividade</li> <li>• Integridade e coerência</li> <li>• Proatividade</li> <li>• Persistência</li> <li>• Pontualidade</li> </ul>

Essas ilustrações da orientação dos papéis a serem desempenhados por líderes e colaboradores, ao longo de sua permanência em funções estratégicas nas administrações de grandes, médias e pequenas empresas, são as mais comuns. Sem qualquer referência a valores de clientes ou à implementação estratégica. Assim, a situação de desconforto com as implicações estratégicas certamente continuará atormentando grande parte das organizações. E perdas enormes estarão à espera.

**UMA NOVA PROPOSTA** Nesse cenário, queremos propor um novo modelo de Avaliação de Desempenho. Um dos critérios mais conhecidos é o CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Nossa proposta é o método CHAVE – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores (dos clientes) e Estratégia (da organização). As avaliações referentes aos termos CHA, utilizadas por muitas empresas, poderão manter seus atuais requisitos de avaliação, mas, para o “V” e o “E”, recomendaríamos:

- Valor dos clientes: conhecer bem esses valores; sensibilidades do cliente à inovação; dinâmica de seus valores (mais ou menos constantes?); conteúdo de suas reclamações; manutenção ou não de principais valores frente aos diferentes mixes de suas compras.
- Estratégia: conhecimento dos processos estratégicos; domínio da estratégia adotada; visão de futuro; capacidade de gestão de processos e equipes em projetos estratégicos; argumentação estratégica.

Fiquemos com essas questões, embora, naturalmente, possa haver variações para cada um dos componentes “V” e “E” acrescentados. Isso seria suficiente para uma boa avaliação de papéis mais adequados ao exercício de tarefas aplicáveis aos líderes ou gestores, na condução dos processos estratégicos em suas organizações. Como exemplos, temos dois modelos – A e B – de avaliações:

### A – Por Média Aritmética Simples

COMPONENTES DA AVALIAÇÃO	VALORES CONFERIDOS
Conhecimentos	4
Habilidades	3
Atitudes	5
Valores de Clientes	3
Estratégia	5
Índice de Prontidão (*)	4

(\*) ÍNDICE DE PRONTIDÃO – MÉDIA ARITMÉTICA ENTRE OS COMPONENTES DA AVALIAÇÃO (4, 3, 5, 3 e 5).

### B – Pelo Critério do Vetor Resultante

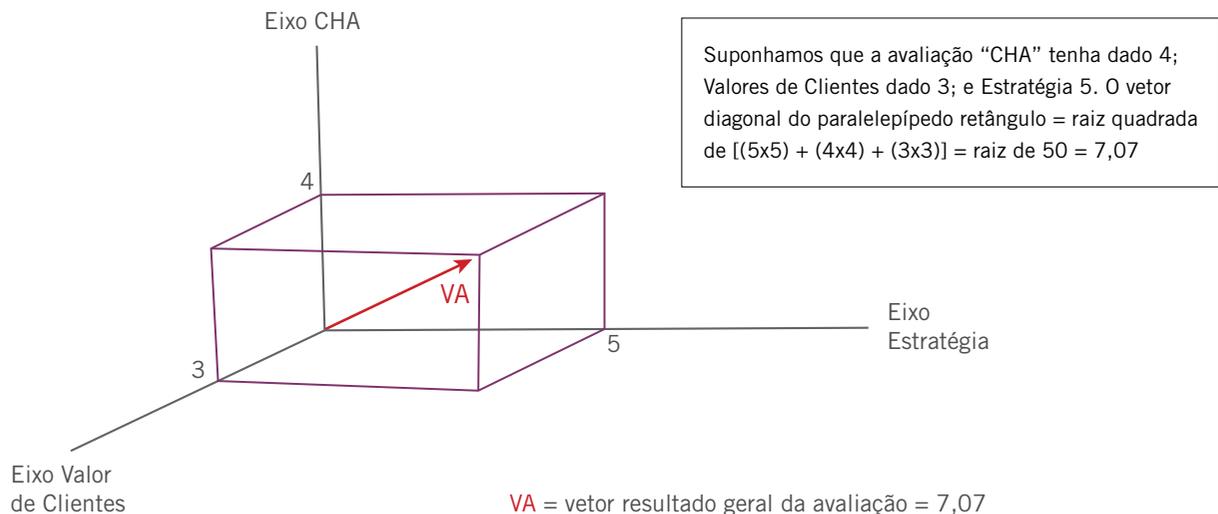
Além desses modelos de médias aritméticas, podemos ter também uma visão espacial das avaliações que considere apenas o CHA como a média aritmética acima obtida (**Figura 2**):

Conhecimentos: 4	Atitudes: 5
Habilidades: 3	Média Aritmética do CHA = (4+3+5) / 3 = 4

Mas, considerando as outras duas grandezas: [Valores (3) e Estratégia (5)], de forma espacial, o Vetor Resultante da Avaliação (VA) entre o CHA, Valores e Estratégia seria, então:

$$VA = \sqrt{5 \times 5 + 4 \times 4 + 3 \times 3} = \sqrt{50} = 7,0711$$

FIGURA 2 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 2020 – CRITÉRIO ESPACIAL



Trata-se de um critério mais elegante e que fortalece os pesos na avaliação dos componentes (V) e (E).

[Essa proposição foi utilizada no artigo que publicamos na edição 33 da DOM (set./dez. 2017), “Posicionamento de Valor no Mercado – Estratégia n.0”].

**CONCLUSÃO** As organizações precisam rever os papéis de seus líderes e gestores, não apenas em relação ao discurso, mas também quanto às orientações dadas aos colaboradores, pois o momento exige. Apenas dois resultados de pesquisas foram aqui apresentados, mas são grandes as semelhanças com outros estudos e preocupações, além das constatações, no mesmo sentido, que percebemos diretamente das empresas e empresários.

Esperamos que o novo conceito proposto neste artigo possibilite várias análises e discussões. Algumas empresas/empresários com os quais mantemos contato têm experimentado modelos de avaliações de desempenho dentro de conceitos bem semelhantes. Que esse novo olhar seja impregnado em muitas outras organizações, colaborando para aprimorar os papéis das lideranças frente aos seus processos estratégicos. É o que desejamos.

---

**MAURICIO VALADARES** é professor associado da Fundação Dom Cabral, engenheiro, ex-professor do ITA (São José dos Campos).

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CRUZ, Marina de Almeida; VAZ, Samir Lótfi. Pontos críticos na implementação de estratégias em empresas brasileiras. **DOM**: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.11, n.33, p. 24-29, set./dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 579 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.