

Gestão de Desempenho Integrado (IPM)

Conduzindo a estratégia, envolvendo os
trabalhadores



Autores

Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados®

Nancy Marc-Thrasybule, *CPA, CGMA*,
Diretora Técnica Associada

Raluca Stroe, Gestora
Pesquisa & Desenvolvimento

Peter Spence, *FCMA, CGMA*,
Diretor Técnico Associado

Ken Witt, *CPA, CGMA*,
Diretor Técnico Associado

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

Andy Beanland, *Consultor Sênior*
Redefinição do Valor

Valentina Baiamonte, *Associado Sênior*
Redefinição do Valor

Khaliun Purevsuren, *Associado*
Redefinição do Valor

Contatos

Entre em contato conosco para compartilhar suas ideias, dúvidas ou para expressar seu interesse em participar em futuras pesquisas relativas a este relatório.

Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados

Peter Spence, *FCMA, CGMA*, Diretor Técnico Associado
Peter.Spence@aicpa-cima.com

Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

Fiona Watson, Diretor Sênior, Redefinição do Valor
watson@wbcsd.org

Sumário

4 Prefácio

5 Contexto

7 Fase 2 da IPM – Repensando a gestão de desempenho

8 Visão geral do modelo IPM

13 Componentes do modelo IPM

Liderança

Processos

Cultura de desempenho

Gestão de recursos

34 Informações Gerenciais

38 Desempenho

41 Modelo de maturidade da IPM

Apêndice A – Exemplo ilustrativo

Apêndice B – Conceito de matriz forte

55 Definições

57 Agradecimentos

58 Aviso legal

59 Sobre

60 Referências

I Prefácio

Em 2021, o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants [AICPA®]) & o Instituto de Contadores Gerencias Certificados (Chartered Institute of Management Accountants [CIMA®]), junto com a Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados, e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]) publicaram [Reimaginando a gestão de desempenho](#), o primeiro produto importante em nosso trajeto explorando como a gestão de desempenho deve evoluir para responder aos atuais desafios empresariais. Naquele relatório de pesquisa, constatamos que as empresas do mundo inteiro têm dificuldade na gestão de desempenho por causa da desconexão entre a estratégia, a gestão de desempenho, os incentivos e as pessoas. Identificamos que os líderes lidam com a complexidade de conectar os objetivos individuais e da equipe aos objetivos organizacionais estratégicos. Nossa análise confirmou que os líderes precisam combinar de modo ativo e deliberado a estratégia, o desempenho e os incentivos dentro de uma nova cultura de desempenho e aspiração.

Avançamos rapidamente para o cenário global de 2023, que reafirma nossa visão de que as empresas devem olhar além das formas tradicionais de gestão do desempenho. O ritmo sem precedentes das mudanças regulatórias e a mudança das informações voluntárias rumo aos relatórios obrigatórios sobre sustentabilidade e questões ambientais, sociais e de governança (ASG/ESG), combinados às crescentes pressões das partes interessadas para que as empresas proporcionem retornos financeiros positivos junto com um desempenho em sustentabilidade positivo, confirma que as pessoas se situam no centro das transformações tanto do sistema quanto dos negócios.

Este segundo relatório dá continuidade à nossa trajetória para aprimorar o modo como as empresas e os indivíduos abordam e implementam a gestão de desempenho. Desenvolvemos um modelo de Gestão de Desempenho Integrado (IPM) que se baseia em boas práticas estabelecidas e esperamos que ele orientará as empresas rumo a uma forma mais inclusiva e holística de gerir o desempenho por meio de maior envolvimento dos trabalhadores nas estratégias.

Este novo Modelo foi concebido para orientar as empresas no sentido de alcançarem suas estratégias e seus objetivos e inclui objetivos de sustentabilidade ou ASG/ESG, maximizando o impacto positivo das pessoas em seu modelo de negócio e na criação de valor em longo prazo. O Modelo ajudará as empresas a integrar fatores ASG/ESG relevantes nas informações gerencias, na tomada de decisões e nos processos de alocação de recursos de sua organização. E, talvez o mais importante, o Modelo ajudará a promover uma força de trabalho envolvida na estratégia, no desempenho e no propósito.

Este relatório representa um marco significativo rumo à IPM. Com esse ímpeto, continuaremos a trabalhar coletiva e colaborativamente para impulsionar a mudança organizacional em grande escala. Estamos empenhados em apoiar nossos membros e a profissão rumo à IPM, elaborando orientações para a implementação, recursos de formação e ferramentas de desenvolvimento profissional contínuo.

Convidamos as empresas a iniciarem sua jornada rumo à IPM para que possam ser bem-sucedidas na gestão do desempenho em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Dr. Ian Selby
Vice-Presidente — Pesquisa e Desenvolvimento de Contabilidade Gerencial Global
AICPA & CIMA

Pepijn Rijvers
Vice-Presidente Executivo, Redefinição do Valor
Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD])

2 Contexto

A [Fase 1](#) do projeto de IPM desenvolvido pelo AICPA & CIMA e pelo WBCSD confirmou que as empresas continuam a ter dificuldade com a tomada de decisões e a execução da estratégia. Pesquisas anteriores indicaram que 70% a 80% das empresas não conseguem concretizar todo o potencial de suas estratégias e que havia uma falta generalizada de compreensão e conexão com a estratégia.¹ Ao adentrar a Fase 1, também assumimos que as empresas enfocavam predominantemente o capital financeiro. Consequentemente, nossas hipóteses eram (1) que poucas empresas incorporam completamente os capitais relevantes de modo a criar uma compreensão de como o valor é criado ou destruído (e influencia a tomada de decisões) e (2) que o [capital humano](#) é o capital que impulsiona (positiva ou negativamente) o valor de todos os outros.

Como observado, nossa pesquisa da Fase 1 destacou que o envolvimento dos funcionários e a execução da estratégia multicapital ainda são problemáticas. Os obstáculos contínuos para o sucesso identificados pela pesquisa incluem:

- ▶ As empresas continuam a ter dificuldade com o envolvimento e o fortalecimento dos funcionários.
- ▶ O alcance de um alinhamento claro entre as atividades e as estratégias da equipe e dos funcionários que promova a confiança na descentralização da tomada de decisões e na responsabilização pelos resultados continua sendo um desafio.
- ▶ O processo amplamente adotado de cascata anual de objetivos estratégicos inclusive para as equipes e os indivíduos é burocrático e muitas vezes limitado pela falta de cooperação e coordenação, que geralmente se deve à predominância de uma mentalidade de silo.
- ▶ Essa mentalidade de silo também prejudica as decisões de alocação de recursos, inclusive o financiamento de iniciativas inovadoras.
- ▶ Os incentivos nos níveis mais elevados da organização estão bem alinhados ao sucesso global da empresa, mas tal alinhamento se enfraquece nos níveis mais baixos das hierarquias de poder organizacional.

- ▶ Apesar da ênfase na ligação entre o desempenho das pessoas e o desempenho do empreendimento e na cooperação e coordenação, na maioria das empresas, as finanças e os recursos humanos (RH) atuam em silos separados nos quais as finanças são em grande parte responsáveis pela gestão do desempenho empresarial e o departamento de RH se responsabiliza pelo desempenho das pessoas.
- ▶ Embora a informação usada para a tomada de decisões de gestão esteja bem alinhada às informações fornecidas à governança, persistem os desafios associados aos dados não financeiros, especialmente as questões ambientais e sociais.

Além disso, pressões emergentes vêm mudando o modo como os líderes empresariais precisam pensar sobre a gestão do desempenho de suas organizações:

- ▶ Há uma expectativa crescente de que as empresas incorporem tanto o capital financeiro quanto o não financeiro em suas estratégias. Isso inclui definir ambições de zero líquido de emissões e demonstrar progresso no sentido de ser positivo para a natureza, bem como outros objetivos ASG/ESG.
- ▶ Os consumidores estão cada vez mais conscientes das questões de sustentabilidade e ASG/ESG e querem interagir com empresas que compartilham seus valores e suas preocupações. As empresas devem rever seus modelos operacionais para atender às novas expectativas.
- ▶ As empresas estão sob crescente pressão para relatar seus impactos e dependências de questões materiais em [múltiplos capitais](#). Grande parte dessa pressão provém de investidores, bem como de outros grupos de partes interessadas, e traduz-se em normas de contabilidade e requisitos regulatórios.

▶ À medida que os acionistas se tornam mais sensíveis a estes fatores, os conselhos de administração posicionam suas empresas de modo a satisfazer as expectativas dos acionistas. Ao mesmo tempo, os acionistas querem que seus negócios sejam rentáveis e gerem fluxo de caixa livre e sobrevivam e prosperem em longo prazo. Cada vez mais, eles sabem que o lucro e o fluxo de caixa livre advêm do uso e da produção eficazes, econômicos e sustentáveis de [capital não financeiro](#).

▶ O cenário global regulatório e de definição de normas vem evoluindo rapidamente, o que impõe requisitos adicionais às empresas para gerir e divulgar uma série de fatores ASG/ESG.

—Em junho de 2023, o recém-criado Conselho de Normas de Sustentabilidade Internacional da Fundação IFRS® lançou suas duas primeiras normas, a IFRS S1, *Requisitos Gerais para Divulgação de Informações Financeiras Relativas à Sustentabilidade*, e a IFRS S2, *Divulgações Relativas ao Clima*, que almejam dar o primeiro passo rumo ao desenvolvimento de uma linha de base global para relatórios de sustentabilidade.²

—Os órgãos regulatórios de todo o mundo têm formulado e exigido ativamente requisitos de divulgação. No Reino Unido existem vários requisitos de divulgação de informações, inclusive a regra da Autoridade de Condutas Financeiras (Financial Conduct Authority [FCA]) para divulgação climática por grandes empresas cotadas em bolsa de valores. A Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (U.S. Securities and Exchange Commission [SEC]) desenvolveu um extenso plano intitulado “O aprimoramento e a normalização das divulgações relativas ao clima para investidores”.³ Requisitos de divulgação semelhantes foram, ou vêm sendo, impostos em outros grandes mercados de capitais ao redor do mundo.

—Talvez mais notavelmente, na União Europeia (UE), a Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa (Corporate Sustainability Reporting Directive [CSRD]) exige que todas as empresas que acessam o mercado europeu relatem de acordo com as Normas Europeias de Relatórios de Sustentabilidade (European Sustainability Reporting Standards [ESRS]), adotando uma perspectiva de dupla materialidade. Isso requer não só a consideração do efeito das questões de sustentabilidade na empresa, muitas vezes denominada visão “de fora para dentro”, mas também exige que as empresas adotem uma visão “de dentro para fora”, avaliando o impacto da organização no ambiente, na sociedade e na economia.⁴ Além disso, a Diretiva de Devida Diligência em Sustentabilidade Corporativa da UE (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive [CSDDD]) provavelmente exigirá que as empresas com mais de 250 funcionários desenvolvam e divulguem planos de transição para a neutralidade climática em suas estratégias corporativas de longo prazo e os vinculem à remuneração de seus diretores.⁵

Esses fatores complementam a lógica da segunda fase do projeto de IPM. Hoje, as empresas precisam adaptar-se a um mundo onde o sucesso já não é medido apenas por meio das finanças. As organizações precisam responder às crescentes expectativas para gerar retornos para os acionistas e criar valor em longo prazo para outras partes interessadas, inclusive clientes, funcionários, fornecedores e sociedade em geral.

As empresas podem prosperar nesse cenário em mudança, reforçando a resiliência em longo prazo e avaliando, adaptando-se e mitigando os riscos emergentes. Essa maior complexidade para as empresas, em comparação às nossas conclusões sobre a Fase 1, no sentido de que as empresas têm dificuldade para incluir capitais não financeiros relevantes em sua tomada de decisões e para viabilizar todo o potencial da força de trabalho por trás de suas estratégias, define o cenário para nosso foco na Fase 2 deste estudo.

3 Fase 2 da IPM – repensando a gestão de desempenho

Com base nos achados da Fase 1, a ambição da Fase 2 do projeto de IPM era repensar a gestão do desempenho e desenvolver um modelo IPM para envolver a força de trabalho na estratégia e criar uma cultura voltada ao desempenho, levando a empresas resilientes, sustentáveis e inovadoras.

Como observado acima, existem muitas pressões emergentes sobre as empresas e o mundo mudou significativamente desde que o AICPA & CIMA e o WBCSD publicaram os achados da Fase 1 da IPM, em 2021. Estima-se agora que até 90% do valor da empresa é representado por [ativos intangíveis](#),⁶ o que significa que o valor já não é medido por ativos físicos, mas por pensamentos, experiências e expertise das pessoas. O sucesso advém de uma força de trabalho talentosa e decidida, envolvida em seu trabalho e alinhada às metas e aos objetivos de sua empresa. É esse [valor intangível](#) que o Modelo IPM procura aproveitar, preservar e otimizar.

Para triangular o cenário em evolução com os achados da Fase 1 e as ambições da Fase 2 foram realizadas pesquisas adicionais para explorar como as empresas vêm respondendo a esse cenário em evolução e explorar quaisquer implicações para o desenvolvimento de um modelo IPM. Foram realizadas entrevistas com 25 executivos de grandes empresas, foram organizadas 7 mesas redondas com mais de 50 participantes e foi criado um grupo diretivo de empresas filiadas ao WBCSD.

As entrevistas e as mesas redondas abrangeram uma série de questões e tópicos, inclusive a percepção de ASG/ESG nos empreendimentos dos participantes; considerações sobre estratégia, risco e governança; e elementos operacionais, como o modo como questões ASG/ESG foram incorporadas à organização, à cultura, ao alinhamento de metas e acordos de incentivos. Os achados das entrevistas e do grupo diretivo apoiaram o desenvolvimento do Modelo e os resumos dessas discussões são disponibilizados ao longo deste documento.



4 Visão geral do Modelo IPM

O Modelo IPM foi concebido para executivos empresariais seniores, especialmente aqueles ativamente envolvidos na execução da estratégia, das finanças e da sustentabilidade, para inspirá-los a empreender a transição de suas organizações para se concentrarem na execução da estratégia e em desafiar o pensamento sobre como o desempenho é avaliado e gerido. O Modelo é aplicável a organizações de todos os portes, em todos os setores e em todas as regiões do mundo. No entanto, o prazo e a complexidade de implementação do Modelo IPM dependerá das circunstâncias e aspirações de cada organização.

O Modelo IPM proporciona um roteiro para a implementação de um sistema de gestão de desempenho alinhado ao propósito e aos valores da organização. O Modelo abrange princípios de criação de valor multicapital, multipartes interessadas e de longo prazo e situa a força de trabalho em seu centro.

Os objetivos deste Modelo são os seguintes:

- ▶ Orientar as empresas no alcance de suas estratégias, maximizando o impacto positivo do capital humano no funcionamento do modelo de negócio e na criação de valor em longo prazo.
- ▶ Apoiar as empresas na adoção de uma abordagem multicapital para executar objetivos estratégicos e criar maior clareza sobre quem é responsável por atingir esses objetivos em todos os níveis da organização.
- ▶ Ajudar as empresas a incorporar fatores ASG/ESG relevantes de suas estratégias nas informações gerenciais, na tomada de decisões, na alocação de recursos e nos processos de gestão de desempenho de sua organização.
- ▶ Desenvolver uma cultura alinhada ao propósito, aos valores e aos objetivos estratégicos da organização e criar uma força de trabalho envolvida na estratégia.

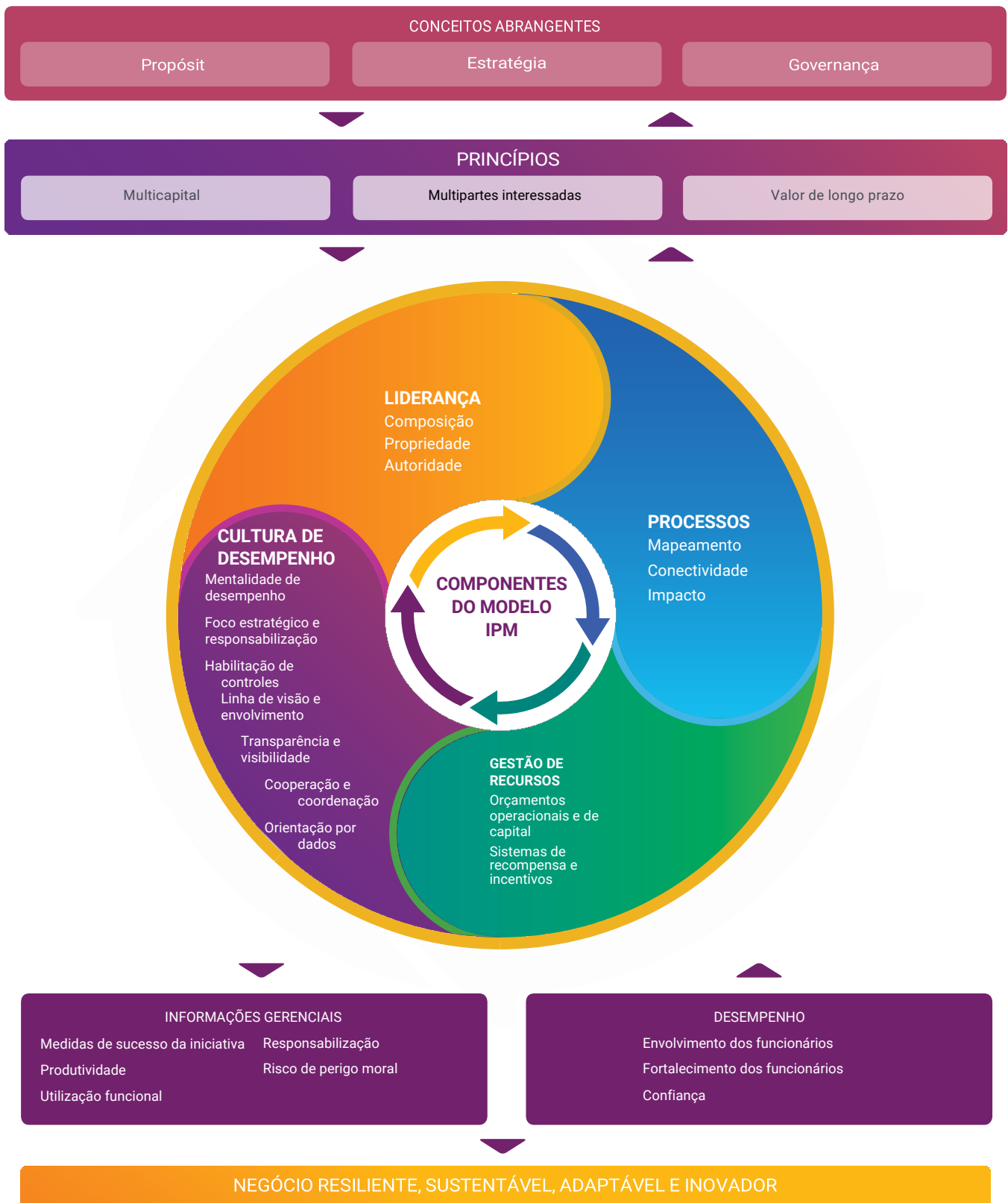
- ▶ Fazer com que os incentivos façam sentido e motivem os indivíduos em qualquer nível, conectando melhor o desempenho individual e da equipe ao desempenho, à estratégia e ao propósito corporativo.

O Modelo IPM (Figura 1) inclui o seguinte:

- ▶ Conceitos abrangentes – o Modelo enfoca a execução e o refinamento da estratégia com base em um propósito organizacional claro e definido, uma estratégia robusta e uma governança corporativa eficaz.
- ▶ Princípios – o Modelo IPM abrange princípios multicapital, multipartes interessadas e de criação de valor de longo prazo. Proporciona mecanismos para feedback contínuo sobre o desempenho das estratégias e apoia o refinamento de estratégias voltadas à geração de valor para uma ampla gama de partes interessadas.
- ▶ Componentes – o modelo IPM inclui componentes relativos a liderança, cultura, gestão de recursos e processos. O Modelo requer aplicação contínua e cíclica, com cada componente proporcionando sequências de feedback sobre a execução da estratégia.
- ▶ Informações gerenciais e desempenho – os componentes do modelo IPM facilitam o fornecimento de informações gerenciais que geram ideias sobre uma execução estratégica eficaz. Ajuda a impulsionar o desempenho, envolvendo e fortalecendo os funcionários e construindo confiança.

O modelo IPM também é apoiado por um [modelo de maturidade da IPM](#) (capítulo 8), que fornece orientação sobre a transição da gestão de desempenho tradicional para uma abordagem de IPM.

Figura 1 – Modelo de Gestão de Desempenho Integrado (IPM)



4.1 Conceitos abrangentes: propósito, estratégia e governança

Os conceitos abrangentes do Modelo são propósito, estratégia e governança. Esses elementos devem ser considerados pré-requisitos para qualquer empresa que almeje fazer uma transição bem-sucedida para uma abordagem de IPM. Existem muitos recursos para apoiar as empresas no desenvolvimento de declarações de propósito, estratégias e governança corporativa eficaz, portanto, a orientação sobre esses conceitos vai além do escopo deste Modelo.

No entanto, esses conceitos abrangentes são imperativos por várias razões:

- ▶ **Propósito** – uma declaração de propósito expressa o que uma organização e seus funcionários proporcionam às outras partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e outros grupos de interesse). Um propósito corporativo significativo e memorável define porque uma empresa existe e pode ser uma ferramenta inestimável para orientar a tomada de decisões e criar uma cultura de desempenho. O modelo IPM prevê a tradução do propósito corporativo em declarações significativas para todos os níveis de operações comerciais.
- ▶ **Estratégia** – as estratégias definem as prioridades e a direção da empresa. Adotar uma abordagem multicapital implica adotar um foco estratégico que aumente a amplitude dos objetivos estratégicos para além dos resultados que priorizam o capital financeiro de curto prazo e a excelência operacional ou funcional. Falta de conexão e compreensão da estratégia organizacional é um grande obstáculo para o sucesso. É importante que as estratégias sejam compreendidas de modo consistente em todos os níveis da organização. Quanto melhor os funcionários compreenderem as estratégias e a conectividade com suas funções, mais engajados eles poderão se tornar. Um aspecto central para o modelo IPM é a integração desses conceitos em todos os níveis das operações da empresa, trazendo-os para a vida das pessoas em todos os locais das empresas.
- ▶ **Governança** – a governança é como o propósito e a estratégia são incorporados, apropriados e geridos dentro de uma empresa. Um foco estratégico que abranja uma perspectiva multicapital exige repensar o modo como uma organização é administrada. A governança também engloba como o desempenho organizacional é avaliado, como os investimentos são realizados e como os desafios e as oportunidades estratégicas são discutidos.⁷

O modelo IPM enfoca a visibilidade dos processos de gestão de desempenho, uma responsabilidade fundamental dos comitês de auditoria. Além de ser um componente-chave da governança, maior consciência dos riscos e das oportunidades é um subproduto do maior envolvimento na estratégia. Conversas contínuas sobre desempenho em um ambiente consciente dos riscos criam ciclos de feedback que podem mitigar riscos, criar novas oportunidades, identificar inovações estratégicas e impulsionar o desempenho. O modelo IPM promove a integração entre a gestão de risco operacional e as iniciativas em todos os níveis nas empresas.

Achados de boas práticas na Fase 2 – questões ASG/ESG integradas à estratégia e à governança

Os participantes da pesquisa da Fase 2 destacaram várias práticas que adotaram para integrar questões ASG/ESG ou ambições de sustentabilidade na estratégia da empresa e nos processos de governança. Tais práticas incluíram:

- Potencializar a avaliação da materialidade para desenvolver uma ampla compreensão das questões ASG/ESG emergentes e usar esse processo para priorizar ações em temas de alto impacto
- Criar um “conselho de sustentabilidade” para atuar como avaliador das etapas e garantir que todos os projetos se vinculam à estratégia e se alinham aos objetivos ASG/ESG
- Potencializar o departamento de auditoria interna como vital parceiro de negócios na avaliação de como os objetivos estratégicos, inclusive os objetivos ASG/ESG, alinham-se às informações gerenciais operacional e aos processos de tomada de decisão
- Garantir que não seja atribuída demasiada ênfase aos riscos ASG/ESG específicos (como a mudança climática e a descarbonização) em detrimento de outros riscos ASG/ESG (como o envolvimento do pessoal, o bem-estar e o fortalecimento), o que destaca a importância de pensar holisticamente, garantindo uma alocação de capital que reflita compromissos e potencial impacto
- Desenvolver fluxos de informações para cima e para baixo na organização para garantir que os compromissos ASG/ESG sejam cumpridos tanto nos níveis estratégicos quanto nos operacionais, o que possibilita que os líderes analisem se os compromissos são compreendidos em toda a organização e refletidos nas práticas de todos os níveis da empresa

4.2 Princípios: multicapital, multipartes interessadas e valor de longo prazo

O modelo IPM abrange três princípios que as organizações devem adotar ao fazer a transição para uma abordagem integrada de gestão de desempenho. Esses princípios são:

- ▶ [Multicapital](#) – uma abordagem multicapital busca identificar todos os principais recursos (capitais) dos quais uma empresa depende para cumprir seu propósito, apoiar seu modelo de negócio e cumprir sua estratégia. As considerações podem incluir a contabilidade dos impactos ambientais e sociais, a consideração de aspectos das fronteiras planetárias e dos limites sociais na tomada de decisões, e a identificação de impactos não substituíveis, por exemplo, onde os impactos ambientais negativos não podem ser compensados por impactos positivos.
- ▶ Multipartes interessadas – uma abordagem multipartes interessadas reconhece que as organizações criam valor para um amplo conjunto de partes interessadas: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e governos. As considerações podem incluir o equilíbrio dos interesses dos diferentes grupos de partes interessadas e a análise do poder e da influência das diferentes relações entre as partes interessadas. Por exemplo, os acionistas preferem retornos previsíveis, estáveis e competitivos, mas as decisões tomadas para obter lucros no curto prazo podem causar impactos adversos nas perspectivas de longo prazo da empresa e de outras partes interessadas.

- ▶ Valor de longo prazo – em última análise, o sucesso em longo prazo de qualquer empresa depende de sociedades prósperas com as quais negociar e de um planeta saudável onde possamos existir. Os fatores ASG/ESG e de sustentabilidade já têm forçado as empresas a considerarem seus impactos e a desenvolverem estratégias para continuarem a aumentar o valor de longo prazo para os acionistas e outras partes interessadas, integrando essas externalidades materiais em seu pensamento sobre o sucesso empresarial em longo prazo.

Essa abordagem de IPM se alinha ao conceito de [pensamento integrado](#), que o Conselho Internacional de Relatórios Integrados (International Integrated Reporting Council [IIRC]) define como “a reflexão ativa por parte de uma organização das relações entre suas várias unidades operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa ou afeta. O pensamento integrado leva a tomada de decisões e ações integradas que consideram a criação, preservação ou erosão de valor em curto, médio e longo prazo”.⁸

5 Componentes do modelo IPM

Na medida em que as empresas são orientadas por um propósito e integram fatores multicapitais e multipartes interessadas em suas estratégias, os componentes do modelo possibilitam que as empresas envolvam melhor os trabalhadores e executem suas estratégias por meio de operações produtivas com foco estratégico. Os componentes do Modelo lidam com o seguinte:

- ▶ Composição da **liderança**, propriedade e opções de autoridade para ampliar o foco estratégico
- ▶ **Processos** para mapear e identificar a conectividade entre estratégias e atividades empresariais, processos e projetos
- ▶ **Cultura de desempenho** para facilitar o envolvimento contínuo na estratégia e a aplicação dos componentes de IPM na organização
- ▶ **Gestão de recursos** para destacar como a conectividade entre estratégias e atividades empresariais pode melhorar os processos operacionais e de alocação de orçamento de capital e a eficácia dos sistemas de recompensa e incentivos

Cada componente é discutido em maior detalhe nas próximas seções.



5.1 Liderança: composição, propriedade e autoridade

O mais importante para uma abordagem de IPM é uma mudança na “hierarquia de poder” da organização. Isso envolve a mudança de responsabilidade, autoridade e propriedade em iniciativas estratégicas para afetar o equilíbrio do foco da organização entre excelência funcional e execução estratégica. No entanto, o modelo IPM foi concebido para ser aplicado em diversas abordagens da responsabilidade estratégica, propriedade e autoridade. A literatura destaca que as principais empresas liderando a alta tecnologia começaram a considerar mudanças significativas nas hierarquias de poder e encontram-se em transição para se tornarem organizações mais voltadas a projetos, como o modelo integrado.⁹

Resumimos abaixo as características diferenciais da autoridade de liderança e da propriedade dos objetivos estratégicos:

- ▶ Em organizações “tradicionais”, o foco principal da liderança recai sobre a excelência funcional. A equipe de liderança executiva tem objetivos estratégicos; a expertise funcional é mais valorizada do que a expertise estratégica e a autoridade fica com os executivos funcionais.
- ▶ Em uma organização em “evolução”, os objetivos estratégicos ficam a cargo de executivos funcionais com responsabilidade estratégica tanto funcional quanto específica (dupla cidadania). Caracterizamos isso como uma forma de “matriz fraca” ([apêndice B](#)) de responsabilidades funcionais e estratégicas, onde a responsabilidade pelas iniciativas estratégicas e a responsabilização pelo seu sucesso são equilibradas com as responsabilidades funcionais.
- ▶ Uma organização “avançada” continua tendo executivos funcionais que têm objetivos estratégicos e recebem contribuições dos proprietários de programas estratégicos, quando estes existem. A autoridade geral continua a cargo da liderança funcional. Caracterizamos isso como uma forma mais forte de matriz fraca de responsabilidade funcional e estratégica compartilhada, mas na qual a autoridade é equilibrada pela contribuição de proprietários dedicados de iniciativas estratégicas.
- ▶ Em uma organização totalmente “integrada”, a relação entre a autoridade da liderança e a apropriação dos objetivos estratégicos se inverte. A autoridade fica a cargo dos líderes estratégicos, os objetivos estratégicos são propriedade dos Administradores Executivos Estratégicos (Strategic Executive Officers [SEOs]) e os objetivos estratégicos são construídos com expertise funcional proporcionada com base em “oferta e procura”. Caracterizamos isso como uma matriz forte, na qual autoridade, responsabilidade e responsabilização recaem sobre os SEOs.

Não existe uma forma “correta” de atribuir a propriedade dos objetivos estratégicos no nível da liderança executiva. As organizações devem encontrar uma abordagem que funcione melhor diante de suas necessidades e seus objetivos específicos. Contudo, o [modelo de maturidade da IPM](#) (capítulo 8) proporciona um resumo das opções para ajudar os executivos a pensarem sobre o que pode funcionar melhor em seus negócios.

Givaudan — governança e sistema de recompensas

Nosso propósito, “Criar vidas mais felizes e saudáveis com amor pela natureza. Vamos imaginar juntos”, está no centro de tudo o que fazemos.

Essa é nossa estrela guia para impulsionar o crescimento sustentável e está incorporada em nossa estratégia empresarial, que define o roteiro para alcançar metas financeiras ambiciosas, ao mesmo tempo que progredimos em nossas ambições ASG/ESG de longo prazo ligadas ao nosso propósito. Nossa estrutura de governança é a pedra angular a possibilitar que sejamos uma empresa bem-sucedida e sustentável.

A estratégia, inclusive os aspectos ASG/ESG, é definida e supervisionada pelo nosso conselho de administração, que discute temas ASG/ESG selecionados em suas reuniões.

Nosso comitê executivo (CE) é responsável pela implementação da estratégia, inclusive as ambições ASG/ESG. A agenda do CE inclui a discussão dos progressos e das decisões vinculados à estratégia e aos aspectos ASG/ESG.

A Equipe de Liderança em Sustentabilidade (ELS), um grupo de experts internos em temas-chave ASG/ESG, liderada pelo Chefe Global de Sustentabilidade, apoia a CE. O ELS apoia os líderes empresariais e funcionais na consecução das ambições ASG/ESG relevantes. Os líderes empresariais e funcionais integram as ambições ASG/ESG nos planos estratégicos e alocam recursos para cumprir nossa agenda empresarial e ASG/ESG.

Nossas políticas de remuneração são uma componente essencial dessa estratégia e um impulsionador fundamental do desempenho organizacional. Nosso Plano de Desempenho Compartilhado (PDC) recompensa alta administração e executivos selecionados (500 funcionários de topo) que influenciam significativamente os resultados de longo prazo da empresa e nossas ambições de propósito por meio da premiação de desempenhos compartilhados.

Desde 1º de janeiro de 2021, as métricas financeiras de vendas e fluxo de caixa livre, anteriormente usadas para calcular os prêmios de PDC, foram complementadas por métricas ASG/ESG não financeiras vinculadas ao nosso propósito, como segue:

- 80% para metas financeiras (vendas e fluxo de caixa livre)
- 10% para metas ambientais (redução líquida de emissões de gases de efeito estufa)
- 10% para metas sociais (segurança dos funcionários e diversidade dos líderes seniores)

Todas as métricas financeiras e não financeiras usadas no PDC são rigorosamente mensuráveis e auditadas.

Exemplo de caso fornecido pela Givaudan.

5.2 Processos

O modelo IPM envolve um processo em três etapas para identificar e esclarecer a relativa influência de várias iniciativas estratégicas no alcance das estratégias organizacionais (Figura 2). No contexto desse Modelo, as [iniciativas](#) abrangem uma ampla gama de atividades, projetos e processos que contribuem para o sucesso estratégico.

Figura 2 - Processo de mapeamento em três etapas



Esse processo em três etapas propõe que as empresas estabeleçam conectividade entre todas as iniciativas dentro das estratégias e o impacto relativo de cada iniciativa nas iniciativas conectadas dentro de cada estratégia, como segue:

1. Mapear iniciativas para a estratégia — mapeamento é o processo de identificação da estratégia com a qual cada iniciativa se relaciona ou que apoia.
2. Conectar iniciativas a outras iniciativas de apoio — a conectividade envolve a identificação da relação entre iniciativas. Por exemplo, se uma das estratégias empresariais for “alcançar emissões líquidas zero até 2035”, algumas iniciativas de apoio poderão ser a “contabilidade do carbono”, “compensação” ou “engajamento de fornecedores e outras partes interessadas”, para citar apenas algumas. Essa conectividade pode ser de um para um ou de um para muitos, onde as iniciativas podem apoiar outras iniciativas, e seria expressa como um valor Booleano (verdadeiro/falso).

3. Avaliar o impacto — a avaliação do impacto inclui a avaliação da influência de uma iniciativa de apoio no sucesso da iniciativa que apoia e a chegada a um acordo sobre esse impacto em relação a outras iniciativas de apoio que estejam ligadas à mesma iniciativa. Esse impacto é expresso em porcentagem.

Esses conceitos fundamentais são essenciais para envolver os funcionários nas discussões sobre estratégia. Estabelecer conectividade entre iniciativas possibilita conversas entre proprietários de iniciativas conectadas sobre o impacto (ou a contribuição) dessas iniciativas na execução da estratégia e na criação de valor.

O processo em três etapas aborda desafios comuns levantados pelos líderes tanto na Fase 1 quanto na Fase 2:

Alocação de recursos mais eficaz (ver exemplo ilustrativo no [apêndice A](#)) — conectar iniciativas e avaliar seu impacto deverá viabilizar uma alocação de recursos mais eficaz, reduzindo redundâncias e identificando atividades que podem não estar contribuindo significativamente para a execução da estratégia.

- ▶ **Maior responsabilização** — a conectividade cria uma “linha de visão” que aumenta a responsabilização em todos os níveis organizacionais. Cada iniciativa deve apoiar, ou ser apoiada, por pelo menos uma outra iniciativa dentro de uma estratégia. Isso também possibilita que os gestores compreendam como suas funções se conectam com a execução estratégica e como suas contribuições impactam os resultados organizacionais. Quando essa conectividade é implementada em nível organizacional, a responsabilização pelo desempenho estratégico, pelos custos e pelos retornos é determinada e aplicada no contexto de uma matriz de iniciativas conectadas. No nível dos colaboradores, essa conectividade se traduz em metas individuais e de equipe relativas a objetivos estratégicos. Isso é fundamental para gerir o desempenho e promover o envolvimento desejado na estratégia.

Uma melhor linha de visão e maior envolvimento e responsabilização obtidos mediante esse processo em três etapas ajudam a fazer com que os incentivos façam sentido e motivem em qualquer nível organizacional.

Os potenciais desafios identificados incluem:

- ▶ **Múltiplas iniciativas entre as estratégias** — um desafio no estabelecimento de conectividade entre as iniciativas é uma iniciativa que se conecta com múltiplas outras iniciativas, possivelmente mediante múltiplas estratégias. Nessas situações, seriam necessárias conversas para lidar com a complexidade entre as iniciativas e estratégias afetadas. Isso poderia levar a decisões de simplificação e priorização.

- ▶ **Granularidade** — outro desafio é o nível de granularidade que esse processo pode acarretar. Por um lado, a democratização da tomada de decisões implícita no processo, combinada ao fortalecimento que esse processo proporciona, torna a granularidade uma questão que pode ser resolvida no nível apropriado dentro das estratégias. Alternativamente, os líderes podem querer limitar o nível de granularidade ao concordar com uma meta de conectividade apropriada ao nível de conectividade almejado.

Para avaliar o desempenho das iniciativas, o modelo IPM propõe que cada iniciativa tenha atributos como estabelecido na Tabela 1, “Atributos de iniciativa para IPM”, desta seção. Tais atributos, que incluem fatores ASG/ESG, possibilitam que o valor que cada iniciativa gera seja discutido e mais bem compreendido, impulsionando maior engajamento com a estratégia.

Uma iniciativa pode ter medidas e metas ASG/ESG, bem como medidas e metas financeiras e outras medidas e metas operacionais. Quaisquer compromissos entre estas metas são alinhados e acordados dentro de cada estratégia. Medidas e metas para todos os capitais relevantes e representativos de todas as partes interessadas relevantes são integradas em cada iniciativa, como acordado na fase de planejamento. Os conflitos que possam surgir durante a execução das iniciativas são discutidos, os compromissos são acordados e os resultados são relatados para se tornarem visíveis para o negócio como um todo.

Os atributos de uma iniciativa devem ser registrados (implementados gradualmente) ao longo dos períodos contábeis relevantes para monitorar o desempenho ao longo do tempo. Isso se mostra especialmente importante quando há significativo intervalo de tempo entre a alocação de recursos e os benefícios resultantes da iniciativa.

Tabela 1 – Atributos de iniciativa para IPM

Atributo	Comentário
ID/código da iniciativa	Um identificador exclusivo.
Nome	O nome da iniciativa.
Narrativa	Descrição da iniciativa, inclusive como ela se enquadra no propósito da organização e porque deve receber recursos.
Declaração de valores	Uma declaração sobre os valores e comportamentos esperados dos membros da equipe da iniciativa.
Estratégia	A estratégia que a iniciativa apoia (mapeamento).
Proprietário da iniciativa	Os proprietários da iniciativa podem mudar ao longo do tempo, o que deve ser registrado para garantir que os resultados e os proprietários estejam interligados.
Gestor financeiro parceiro de negócios	Apoia conversas entre proprietários de iniciativas.
Custo	Implementado gradualmente ao longo do período contábil.
Receita	Implementado gradualmente ao longo do período contábil.
Medidas de resultado ou controle	Além das medidas de resultados operacionais, outras medidas poderiam incluir, por exemplo, medidas ASG/ESG.
Metas	Implementado gradualmente ao longo do período contábil.
Riscos	Descrição dos riscos associados à iniciativa.
Indicador de riscos	Se houver um indicador (medida).
Probabilidade/gravidade	Pontuações de probabilidade e gravidade.
Mitigação de riscos	Descrição das mitigações.
Iniciativa à qual se conecta	As iniciativas devem apoiar, ou ser apoiadas, por pelo menos uma outra iniciativa.
Data do início	Primeiro dia da iniciativa.
Data do fim	Último dia da iniciativa.
Comentário de desempenho	Para cada período contábil deve ser adicionada uma breve narrativa que explique o desempenho. Isso seria feito pelo proprietário da iniciativa e analisado pelo proprietário da iniciativa que ela apoia (ou os proprietários, se houver mais de um).
Impacto	A contribuição percentual de uma iniciativa de apoio. A soma dos percentuais de todas as iniciativas de apoio deve ser 100%.

Nossa pesquisa sugere que as organizações líderes começaram a usar um esboço como a tabela de atributos de iniciativa para monitorar e relatar o progresso de iniciativas estratégicas, seja sua natureza de capital ou operacional.

Para obter mais ideias sobre como os atributos de dados das iniciativas podem ser usados para avaliar o progresso rumo à IPM e para impulsionar o desempenho, consulte a seção "[Informações gerencias](#)" e um exemplo ilustrativo no apêndice A.

5.3 Gestão de recursos

A gestão de recursos é “a consideração da prioridade da disponibilidade de recursos no contexto da tomada de decisões organizacionais. Ajuda as organizações a gerir de modo eficiente e eficaz melhorias transformacionais ou contínuas em produtos e processos. Envolve o alinhamento entre recursos, sistemas e funcionários e os objetivos estratégicos e as prioridades da organização.”¹⁰

Muitas organizações entrevistadas na Fase 1 usam um processo formal de “cascata de metas”, repetido anualmente, para conectar as metas individuais e da equipe às metas estratégicas. Esse processo também está conectado ao orçamento financeiro e às conversas sobre alocação de capital com a equipe da área de finanças.

As críticas ao processo de cascata de metas para alocação de capital incluem:

- ▶ As atividades são baseadas em vieses dos tomadores de decisão e não no que pode ser melhor para a estratégia.
- ▶ Os gestores adotam uma abordagem que prioriza a segurança, escolhendo táticas que atendam aos seus pontos fortes.
- ▶ Os gestores selecionam iniciativas que têm maior probabilidade de recompensá-los ou encaminhá-los para o avanço em vez do que poderia ser melhor para o negócio (risco moral).
- ▶ Os gestores têm diferentes interpretações da estratégia.
- ▶ A natureza burocrática do processo dificulta a eficiência, visibilidade e agilidade.

A literatura mais recente também critica as práticas de cascata de metas, enfatizando a necessidade das empresas alinharem melhor as metas dos funcionários aos objetivos organizacionais. Os funcionários se tornam mais envolvidos e motivados quando testemunham e compreendem como seus objetivos contribuem para alcançar as metas de sua organização.¹¹

Para garantir que seus objetivos estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização, recomendamos atribuir às equipes e aos colaboradores a responsabilidade pela definição de seus objetivos, de acordo com os proprietários da iniciativa, garantindo ao mesmo tempo o acesso às informações de que necessitam sobre a estratégia organizacional. Além disso, envolver os funcionários em conversas contínuas que ajudam a conectar o desempenho individual aos objetivos estratégicos ajuda a melhorar a linha de visão e a aumentar o envolvimento.

5.3.1 Orçamento operacional e de capital

Os líderes da área financeira têm dificuldade em conversar sobre a alocação de capital financeiro porque têm menor compreensão do funcionamento da atividade operacional das funções do que os líderes funcionais e nem sempre estão confiantes nas decisões de alocação de capital. No entanto, os líderes da área financeira são responsáveis por relacionar os recursos financeiros às atividades funcionais alinhadas às estratégias e gerar valor estratégico. Como resultado, os líderes funcionais muitas vezes “possuem” seus orçamentos com base nos níveis orçamentários do período anterior, uma abordagem à elaboração do orçamento que consolida uma mentalidade de direitos, e restringe a capacidade de resposta das empresas.

O modelo IPM aborda esse desafio com o uso de [medidas de produtividade](#) que oferecem oportunidades para determinar orçamentos para estratégias e definir metas de uso funcional que ajudam a determinar os orçamentos para as funções.

As conversas sobre gestão de recursos devem ocorrer com o SEO da estratégia, apoiando os proprietários da iniciativa e os líderes funcionais. Como os SEOs são responsabilizados pelas metas de produtividade e os líderes funcionais pelo uso funcional, eles devem ser fortalecidos para alocar recursos que maximizem suas chances de atingir suas respectivas metas. Impor controles centrais sobre em quais contas naturais os SEOs ou líderes funcionais alocam recursos pode ser contraproducente, consolidando a rigidez e prejudicando o aumento de sua responsabilização pelos resultados.

Consequentemente, os SEOs e os líderes funcionais devem ser fortalecidos para determinar a alocação de recursos dentro de suas estratégias e funções de uma maneira que torne mais provável o alcance de seus objetivos. Devido a isso, poderá não haver necessidade de elaborar orçamento por meio de uma conta natural, o que pode simplificar o processo orçamentário e melhorar a capacidade de resposta quando as coisas, inevitavelmente, mudarem. Não deveria ter importância qual conta natural recebe o orçamento. A elaboração do orçamento poderia ser realizada, no total, no nível da iniciativa, podendo simplificar o processo orçamentário, sujeito a controles facilitadores.

Além disso, pode fazer sentido que certos orçamentos sejam geridos centralmente, por exemplo, custos da folha de pagamento ou depreciação e amortização.

Achados da Fase 2 – operacionalização das questões ASG/ESG

Os participantes da pesquisa da Fase 2 compartilharam formas como as questões ASG/ESG estavam sendo operacionalizadas em suas organizações. Essas ações incluíram:

- descentralizar a propriedade dos fatores ASG/ESG para que as questões ASG/ESG façam parte da estratégia de cada função, com riscos e controles de alocação de recursos dependentes das prioridades de cada função.
- abordar questões ASG/ESG em sua cadeia de fornecimento, introduzindo extensos processos de triagem de fornecedores para que novos fornecedores proporcionem uma significativa quantidade de dados de desempenho antes que qualquer colaboração possa começar.
- adotar uma “perspectiva sistêmica” mais ampla que considere os impactos em toda a cadeia alimentar para garantir que os fornecedores estejam preparados para os impactos operacionais da mudança climática.
- revisar uma ampla gama de processos organizacionais para garantir que os fatores ASG/ESG fossem considerados. Estes incluíram sistemas de recompensa e incentivos, processos de aquisição, processos de recursos humanos, inclusive recrutamento, e revisão de processos de governança para que as iniciativas ASG/ESG possam receber o apoio necessário.

Ramboll – gestão num ambiente de projeto complexo

Sendo um ambiente liderado de modo técnico e com base em projetos, a Ramboll tem uma estrutura matricial complexa, o que resulta em complexidades inerentes à gestão de recursos e ao desempenho em uma consultoria global de engenharia e gestão. No entanto, isso também nos permite ser ágeis diante dos desafios do ambiente externo e responder a necessidades específicas do mercado ou geográficas.

Em 2023, uma das nossas equipes de mercado no Reino Unido lançou “fluxos de trabalho de iniciativas estratégicas”, onde cada membro da equipe de liderança assumiria a responsabilidade por um segmento específico da estratégia (por exemplo, nossa oferta de sustentabilidade, envolvimento no mercado externo ou iniciativas pessoais). Então, cada um formou um grupo de trabalho liderado por funcionários para fornecer recursos e cumprir cada uma das linhas estratégicas. Esses grupos foram determinados com base na adequação (por exemplo, função ou colocação no mercado), com foco na representação de variadas visões e experiências em toda a unidade empresarial.

Isso possibilitou que a liderança de nossa empresa garantisse que havia uma linha clara desde nossa estratégia até o negócio, atribuindo igual importância e foco às prioridades estratégicas, bem como ao desempenho operacional diário.

Cabe ressaltar que isso também garantiu o envolvimento ascendente de nosso pessoal dentro da empresa, resultando em defensores de diversos elementos da estratégia. Como as pessoas estavam envolvidas e apoiavam a tomada de decisões, a estratégia não era um conceito etéreo com o qual apenas a liderança se preocupava —em vez disso, era algo que todos poderíamos assumir o compromisso de compreender e levar adiante.

Exemplo de caso fornecido pela Ramboll.

5.3.2 Sistemas de recompensa e incentivos

Os sistemas de recompensas e incentivos são um poderoso facilitador do avanço dos objetivos estratégicos, inclusive os objetivos de sustentabilidade. Contudo, em muitas organizações há desconexão entre o propósito organizacional, que pode adotar uma visão “multicapital” de longo prazo, e o desempenho financeiro de curto prazo. A recalibração dos sistemas de recompensa e incentivos para alinhar o propósito e os objetivos estratégicos com vistas a incentivos de longo prazo e bônus de curto prazo para altos executivos, média gerência e funcionários faz parte de uma abordagem de IPM.

Os sistemas de recompensa e incentivos funcionam melhor quando as pessoas compreendem como seus esforços estão interligados e influenciam a estratégia e impulsionam a criação de valor. Sem uma clara conectividade entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, os incentivos falham como forma de motivar as pessoas a se destacarem.¹² No entanto, quando os sistemas de recompensa e incentivos dependem de classificações quantitativas de desempenho, isso pode criar uma cultura de medo dentro da organização. Isso é particularmente verdadeiro para os funcionários situados mais abaixo nas hierarquias de poder, uma vez que medir suas realizações no final do período de avaliação se torna mais desafiador. Contudo, embora os incentivos financeiros criem uma cultura de responsabilização e desempenho entre alguns indivíduos ou setores, entre outros, pode ser que isso não ocorra.

Também devemos notar que a concepção e implementação de sistemas de incentivos podem influenciar significativamente as percepções de justiça, o que pode ter impacto no envolvimento dos funcionários. Transparência, consistência, comunicação e envolvimento no processo de tomada de decisões são fatores que podem impactar as percepções de justiça. Muitas organizações determinam recompensas e incentivos individuais por meio de um processo de avaliação anual. Porém, um processo que olha para trás durante um ano pode não ser a forma mais eficaz de gerir o futuro desempenho.

Esperar um ano para avaliar os riscos de desempenho individual dos gestores de modo mais vívido relembrando as coisas que não deram certo em vez daquelas que deram certo. Portanto, as avaliações anuais se concentram mais em solucionar os aspectos negativos do que em celebrar o sucesso e construir o desempenho a partir dos pontos fortes.

À medida que a tomada de decisões considera cada vez mais as questões ASG/ESG e a sustentabilidade, mostra-se vital que cada equipe de uma organização assuma a responsabilidade pela implementação e concretização das estratégias ASG/ESG e pelo alinhamento entre os objetivos individuais e as metas ASG/ESG. Os esquemas de remuneração relativos às questões ASG/ESG que se baseiam no desempenho ASG/ESG devem refletir a agenda mais ampla ASG/ESG para que as empresas possam promover o nível necessário de responsabilização.

Os sistemas de recompensa eficazes geralmente têm as seguintes características:

- ▶ A estrutura do esquema de incentivos vincula os objetivos individuais ou da equipe à estratégia da empresa por meio de conversas contínuas que avaliam o desempenho de iniciativas conectadas.
- ▶ Os incentivos se concentram em alcançar a colaboração em toda a empresa. Maior visibilidade ajuda a incentivar tal colaboração.
- ▶ A área de finanças trabalha junto com o RH para garantir que os objetivos compartilhados individuais e da equipe sejam consistentes diante das medidas e metas da iniciativa, que os programas de aprendizado e desenvolvimento apoiem as necessidades das estratégias e que a contratação e a promoção estejam alinhadas aos requisitos das estratégias.
- ▶ Os SEOs influenciam decisões sobre incentivos para equipes dentro de suas estratégias.
- ▶ As metas ASG/ESG estão totalmente integradas aos esquemas de incentivos das estratégias e do negócio.

Sonae — alinhamento entre estratégia e incentivos

Na Sonae, acolhemos a criação de valor em todas as suas dimensões – econômica, social e natural. A Sonae entende a importância primordial de defender os mais elevados princípios de sustentabilidade como parte de sua estratégia empresarial. O Grupo Consultivo de Sustentabilidade da Sonae foi criado há muito tempo, com o objetivo de acelerar nossa rota da sustentabilidade. Esse grupo consultivo é apoiado tanto pelo presidente do conselho de administração da Sonae quanto pelo CEO e é liderado pelo diretor de desenvolvimento da Sonae. A Estratégia de Sustentabilidade da Sonae foi revista em 2023: foram definidos cinco eixos estratégicos e os objetivos ASG/ESG com os quais estamos comprometidos. Por fim, também revisamos nosso modelo de governança para reforçar a importância da agenda de sustentabilidade em toda a holding e em nossas empresas.

Para esses eixos e compromissos, foram definidos mapas de ações pelas empresas da Sonae alinhados às melhores práticas, para minimizar nossos impactos sociais e ambientais negativos e aproveitar oportunidades para aumentar o valor para nossas pessoas, nossas comunidades e nosso planeta.

Nesse contexto, para garantir o compromisso de todos, incluímos na remuneração variável de todos os colaboradores do Grupo Sonae metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) e aumento do número de mulheres em cargos de liderança, entre outros indicadores-chave de desempenho do planeta e das pessoas.

A evolução dos resultados e o desafio contínuo de nossos ambiciosos objetivos e compromissos são supervisionados pelo conselho de administração da Sonae por meio da comissão de remunerações do conselho e do comitê executivo.

Além disso, nossas abordagens de financiamento estão alinhadas aos objetivos da Sonae no sentido de alcançar um futuro sustentável para todos. A Sonae atingiu um marco importante ao ter 75% de suas operações de financiamento associadas ao seu desempenho ASG/ESG, demonstrando o reconhecimento das instituições bancárias nacionais e internacionais na estratégia de desenvolvimento sustentável da Sonae. Como resultado das iniciativas geridas diretamente ou por meio de seus negócios, o Grupo iniciou operações de financiamento consideradas “verdes” ou “ligadas às questões ASG/ESG”, totalizando o valor de quase 1 bilhão e meio de euros. Isso representa 75% das instalações de médio e longo prazo do Grupo Sonae (sejam as usadas ou disponíveis) e 85% daquelas da holding.

Na Sonae, nossa mentalidade de ação é inspirada em nosso propósito — criar hoje um amanhã melhor para todos.

Exemplo de caso fornecido pela Sonae

5.4 Cultura de desempenho

Toda empresa é um negócio feito por pessoas. Incorporar fatores ASG/ESG na estratégia e nas operações é um desafio, mas isso requer uma mudança rumo a uma abordagem mais inclusiva da gestão de desempenho. Isso significa considerar múltiplos capitais e perspectivas das partes interessadas e adotar uma visão de longo prazo, na qual as pessoas sejam o principal propulsor do valor.

Um desafio crítico para os executivos das empresas complexas de hoje é criar uma cultura que envolva ativamente os funcionários nas estratégias da empresa e impulse a criação de valor. Em suma, os executivos querem criar uma cultura de desempenho – um ambiente onde as pessoas sejam capacitadas, confiáveis e engajadas, impulsionando a estratégia e criando valor.

Nossa pesquisa identificou sete aspectos da cultura que se mostram necessários para uma transição bem-sucedida para a IPM (Figura 3).

Figura 3 – Cultura de desempenho



5.4.1 Mentalidade de desempenho

Os elementos críticos de uma cultura de desempenho são o propósito e os valores da empresa que contribuem para uma mentalidade que influencia o comportamento dos trabalhadores e impulsiona a execução da estratégia.

Em uma cultura de desempenho, o propósito da empresa é articulado de maneira sucinta, memorável e motivacional. A declaração de propósito explica um elemento-chave do modelo de negócios e descreve o valor que a empresa e seus funcionários agregam às partes interessadas.

No modelo IPM, o propósito é transmitido e traduzido para todas as iniciativas e justifica sua razão de ser, ou a razão de sua existência. O campo “Narrativa” na tabela “Atributos de iniciativa para IPM” é onde o propósito da organização se traduz como razão da iniciativa. Ao acolher o propósito organizacional dessa maneira, um funcionário pode vivenciar um sentido correspondente de propósito individual. Isso cria uma mentalidade de desempenho que leva a maior autoestima para assumir responsabilidades, aumenta a confiança e aumenta o envolvimento nas estratégias.

Por sua vez, os valores da organização devem estar relacionados ao seu propósito¹³ e ser amplamente comunicados. A declaração de propósito de uma empresa e seus objetivos estratégicos, ou prioridades, são aspiracionais. São necessárias estratégias para proporcioná-los. Os valores devem servir para orientar os comportamentos das pessoas da organização e inspirá-las a implementar a estratégia. Os valores devem ser autênticos para a organização e pautados pela ética e integridade. O conjunto de crenças e princípios compartilhados que moldam a cultura deve ser mantido em mente, orientando as interações dos funcionários e a tomada de decisões dentro da empresa e com partes externas, orientando o comportamento que viabiliza a concretização da estratégia. O campo “Declaração de valores” na tabela “Atributos de iniciativa para IPM” é onde as equipes de iniciativa expressam os valores e comportamentos que orientam a forma como trabalham para cumprir as metas da iniciativa.



Achados da Fase 2 – mentalidade de curto prazo

Houve reconhecimento por parte de alguns dos nossos entrevistados de que o aumento das expectativas das partes interessadas em relação ao desempenho ASG/ESG da empresa constitui uma oportunidade para inovação e crescimento. No entanto, os participantes da Fase 2 continuam preocupados com o fato da integração de iniciativas de ASG/ESG e de sustentabilidade poder envolver potenciais compromissos com o desempenho financeiro a curto prazo. Por exemplo, os entrevistados do setor varejista alimentar salientaram que as iniciativas de economia circular – como o reprocessamento/redesenho e a reciclagem – que reduzirão o impacto ambiental, preparação para o futuro desenvolvimento regulatório e, durante o longo prazo, reduzirão os custos, podem não ser adequadamente avaliadas pelos investidores no curto prazo.

Embora as iniciativas mencionadas possam exigir investimentos prévios e talvez impactar os resultados financeiros de curto prazo, as organizações podem adotar diversas abordagens para alinhar os objetivos de sustentabilidade de longo prazo ao desempenho financeiro de curto prazo.

O modelo IPM possibilita que as empresas alcancem esse alinhamento por meio das conversas em torno da estratégia que decorrerão da implementação do modelo.

Muitos exemplos de produtores de alimentos e empresas de varejo que abordamos referem-se à integração de considerações de sustentabilidade nos processos de tomada de decisão para ajudar a mitigar quaisquer compensações, identificando oportunidades ganha-ganha para todos, nas quais as iniciativas de sustentabilidade contribuem para a criação de valor de longo prazo, ao mesmo tempo que geram benefícios financeiros de curto prazo.

Além disso, vale ressaltar que não satisfazer as expectativas de sustentabilidade das partes interessadas representa riscos regulatórios, de reputação e da cadeia de suprimentos, que podem impactar o desempenho financeiro em curto prazo. Portanto, as organizações devem priorizar o alinhamento entre as iniciativas de sustentabilidade e as metas financeiras de curto e longo prazo.

5.4.3 Foco estratégico e responsabilização

Ter um foco estratégico envolve equilibrar a execução estratégica e a excelência funcional. As hierarquias de poder empresarial tendem a se basear em estruturas funcionais.¹⁴ Um foco mais estratégico envolve a criação de um equilíbrio de poder mais uniforme entre a excelência funcional e a execução estratégica. Isso envolve a criação de estratégias nas quais os objetivos estratégicos estejam ligados às iniciativas de apoio da empresa – e a nomeação de proprietários para cada uma. Essa transição para um foco estratégico também enfatiza o fortalecimento da responsabilização para alcançar os objetivos estratégicos.



5.4.4 Linha de visão e envolvimento

Aumentar o foco estratégico em uma organização envolve aumentar o envolvimento dos trabalhadores em conversas sobre execução e refinamento de estratégias, melhora da cooperação para coordenar a execução de estratégias e estabelecimento de responsabilização pelas metas de desempenho em todos os níveis.

Isso é viabilizado pelo processo em três etapas ([Figura 2. seção 5.2](#)). Nesse ambiente, as estratégias são propriedade de executivos com responsabilidade estratégica em organizações em evolução, avançadas ou integradas ([seção 5.1](#)). Tal abordagem promove uma interpretação consistente da estratégia, melhora a alocação de recursos, cria uma “linha de visão” que aumenta a responsabilização, torna os incentivos mais significativos e motivacionais e viabiliza a gestão do desempenho ligada à estratégia organizacional. Isso requer envolver as pessoas em conversas contínuas sobre estratégia em todos os níveis da organização. Essas conversas são essenciais para interligar metas e objetivos estratégicos individuais e de equipe. Estabelecer essa linha de visão aprimorada proporciona maior responsabilização pelos resultados em todos os níveis organizacionais.



5.4.5 Controles facilitadores

Historicamente, as empresas podiam contar com hierarquias de poder de comando e controle de cima para baixo para realizar suas tarefas. Agora, há cada vez mais consciência da importância do capital humano, intelectual, social e natural na criação de valor e na compreensão do valor intangível.¹⁵ Um desafio fundamental na cultura empresarial predominante é como confiar que os funcionários terão as motivações certas, mesmo que as motivações não possam ser mensuradas, monitoradas e gerenciadas.

Esta citação de um executivo de finanças sênior de um fabricante global multimarcas capta o desafio de fortalecer as pessoas para que assumam responsabilidades, tomem decisões e sintam-se confortáveis para assumir responsabilidades pelos resultados: “temos muitas políticas nas quais colocamos as pessoas e dizemos ‘você não pode sair deste quadrado’. Muitas delas reclamam e dizem: ‘ah, mas não se alinha à nossa mensagem nos comportarmos como empreendedores’”.¹⁶

Em uma cultura de desempenho, priorizar [controles facilitadores](#) que proporcionem flexibilidade e adaptabilidade e contribuam para uma cultura sem culpabilização tem mais probabilidade de impulsionar o desempenho e a inovação do que controles coercivos (ver [definições](#)). A habilitação de controles incentiva os funcionários a assumirem responsabilidades desafiadoras que podem levar a um melhor desempenho e maior inovação. As revisões da implementação gradual, por exemplo, possibilitam que as atividades inovadoras tenham sucesso ou fracassem com rapidez e segurança.

Os controles que proporcionam orientação e esclarecem as responsabilidades podem reduzir o estresse e ajudar os indivíduos a se sentirem mais eficazes. Implementar controles como [revisões da implementação gradual](#) ou estabelecer limites claros para que os indivíduos trabalhem é mais eficaz do que exercer um abrangente controle de cima para baixo com procedimentos inflexíveis.¹⁷

Por outro lado, os [controles coercitivos](#) se baseiam em sistemas, processos e procedimentos voltados à conformidade e criam uma cultura de medo do fracasso que desencoraja as pessoas de assumirem responsabilidades e inibe a tomada de decisões e a assunção de riscos.¹⁸

Mostra-se importante garantir que os controles nas empresas estejam alinhados aos valores declarados da empresa. Se os controles entrarem em conflito com os valores, isso causará confusão e desinteresse, desencorajará as pessoas de responsabilizarem-se por trabalhos desafiadores e levará a uma cultura na qual se evita a responsabilização pelos resultados.¹⁹

5.4.6 Transparência e visibilidade

Processos internos transparentes são cruciais para o alcance de objetivos estratégicos e o aprimoramento do desempenho, especialmente considerando a crescente busca por divulgações ASG/ESG. Em alto nível, isso envolve esclarecer o propósito e os valores da organização e articular as expectativas e os objetivos estratégicos. Também se trata de fornecer informações relacionadas ao cumprimento das metas de desempenho e dos objetivos estratégicos da empresa. Essa clareza ajuda a promover um senso de alinhamento e conectividade dentro e através da organização.

Para ajudar as pessoas a compreenderem o impacto de seu trabalho na estratégia, mostra-se importante a visibilidade de todos os principais objetivos estratégicos ao longo do modelo de negócio e operacional de uma organização. Trazer transparência e visibilidade para uma organização envolve a adoção do processo em três etapas (Figura 2) para interligar as iniciativas às estratégias e tornar os atributos de iniciativa visíveis para todos os funcionários.

É igualmente importante que os proprietários de iniciativas interligadas se envolvam em conversas contínuas sobre desempenho. Tais conversas incluem receber abertamente feedback sobre desafios e possíveis ideias de mudança e inovação e proporcionar orientação e feedback com regularidade (o ciclo de feedback).

O valor do ciclo de feedback é que os funcionários operacionais da linha de frente muitas vezes são os primeiros a vivenciar fatores que podem impactar (positiva ou negativamente) a empresa. Incentivar ciclos de feedback aumenta a capacidade de resposta de uma empresa. Essas conversas contínuas também desenvolvem conhecimento, confiança e capacitação, facilitando o maior envolvimento dos funcionários nas estratégias e nos propósitos.

Propomos que os dados estratégicos e as informações gerenciais relacionadas em todas as estratégias sejam visíveis para todos os funcionários, sujeitos a preocupações com dados sensíveis à concorrência. Tal visibilidade deverá inculcar uma cultura de confiança, melhorar a compreensão e o envolvimento com as estratégias, incentivar conversas com foco na excelência operacional e execução estratégica e informar os funcionários **sobre possíveis planos de carreira e oportunidades**.

Achados da Fase 2 – Visibilidade

Os participantes da Fase 2 observaram que a visibilidade é uma consideração importante na operacionalização ASG/ESG. Uma organização entrevistada previu juntar suas atividades de produção e planejamento aos seus relatórios e à sua modelagem de gases de efeito estufa (GEE), almejando alcançar maior visibilidade em toda a organização dos materiais e das quantidades usadas, inclusive no que se refere a reciclagem, conteúdo, fatores de emissões e dados de embalagens.

Tal como ilustrado no exemplo acima, a coleta e a comunicação robusta de dados contribuem para aumentar a visibilidade em toda a organização e operacionalizar com eficácia as questões ASG/ESG. Isso envolve o acompanhamento do impacto ambiental e social, bem como o monitoramento e a mensuração do efeito de quaisquer práticas de governança e iniciativas associadas por meio da mensuração. Para operacionalizar as metas ASG/ESG, elas devem ser integradas em iniciativas e representadas de modo abrangente na tabela de atributos na seção 5.2 para as iniciativas e devem fazer parte das conversas contínuas sobre desempenho entre proprietários de iniciativas interligadas.

Outros exemplos para aumentar a visibilidade incluíram o envolvimento de partes interessadas internas e externas, tais como funcionários, investidores, clientes, fornecedores, reguladores e comunidades locais e a busca ativa de seu feedback sobre a tomada de decisões da organização para gerar maior confiança e legitimidade.



5.4.7 Cooperação e coordenação

Outro desafio para os líderes é a necessidade das pessoas colaborarem em suas organizações como um todo no sentido de coordenar a execução de suas estratégias. Essa cooperação tão necessária muitas vezes se vê prejudicada por desafios relativos a mentalidades ou hierarquias de poder baseadas em silos.

O modelo IPM busca superar esses desafios e aumentar a cooperação e coordenação por meio dos processos de mapeamento e conectividade como estabelecido no [capítulo 5.2](#). Esses processos incentivam conversas contínuas sobre o impacto das iniciativas no sucesso estratégico da organização e na eficácia das equipes multifuncionais, tomada de decisões e alocação de recursos. Pautar o desempenho organizacional no propósito de uma organização e desenvolver uma cultura de desempenho também aumentará a responsabilidade e a responsabilização e contribuirá para aprimorar a cooperação e coordenação entre diferentes unidades e funções da empresa.

5.4.8 Orientação por dados

A tomada de decisões orientada por dados combina análise objetiva e evidências empíricas para guiar as empresas rumo ao sucesso. Ao embasar as decisões em dados factuais e não em instintos ou vieses pessoais, as empresas podem fazer escolhas informadas que minimizem os riscos e maximizem as oportunidades. Os dados proporcionam uma compreensão abrangente de questões complexas e

incentivam o aprendizado e o aprimoramento contínuos para que os planos e as estratégias possam ser refinados, levando a previsões mais precisas e a um planejamento confiável. Promove uma cultura de transparência e responsabilização, uma vez que as decisões podem ser justificadas e comunicadas com base em provas. Os [Princípios Globais de Contabilidade Gerencial do AICPA e CIMA](#) contêm orientações úteis sobre o planejamento de dados.

Achados da Fase 2 – o papel de ser orientado por dados para a IPM

A pesquisa da Fase 2 destacou o papel fundamental de ser orientado por dados e de ter os sistemas e processos apropriados para monitorizar o desempenho ASG/ESG e informar a tomada de decisões. As empresas revelaram desafios associados a dados e informações que incluíam

- obter dados de fornecedores externos à organização,
- dificuldades associadas à identificação dos dados necessários dentro da organização, e
- como estruturar e disponibilizar dados para que possam ser úteis para o negócio.

Para responder a esses desafios, as empresas especificaram que um exercício de priorização ajudou a garantir que os dados de sustentabilidade corretos fossem coletados junto aos fornecedores mais importantes. O exercício de priorização foi ilustrado por meio de uma pirâmide, na qual todos os fornecedores eram obrigados a fornecer dados básicos (base da pirâmide) sobre sustentabilidade. Apenas alguns fornecedores importantes foram solicitados a fornecer dados mais sofisticados. Os fornecedores mais importantes foram selecionados com base em diversos critérios, que podem diferir em cada organização. As empresas fomentam tanto fornecedores de sistemas terceirizados quanto sistemas desenvolvidos internamente, sistemas baseados em nuvem para facilitar o fluxo de informações de desempenho dos tomadores de decisão.

Para lidar com algumas das dificuldades associadas à identificação dos dados internos necessários, muitas empresas concordaram que o estabelecimento de requisitos de dados claros para seus objetivos de sustentabilidade fosse priorizado. Alguns entrevistados que conseguiram identificar e compreender esses requisitos especificaram que a governança e a propriedade dos dados seriam o próximo passo. Um exemplo relevante sobre como lidar com problemas de acesso aos dados devido à existência de múltiplos proprietários de dados especificou a criação de um local único a partir do qual as informações poderiam ser fornecidas à empresa e aos atores da cadeia de fornecimento e de vendas da organização para especificar os muitos relatórios gerados.

Outra empresa especificou que investir em uma ferramenta de software de sustentabilidade adequada e rigorosa, que possa agilizar a coleta e análise de dados, era fundamental para gerar relatórios de modo mais eficiente e lidar com quaisquer problemas de acesso aos dados.

No que diz respeito à estrutura e disponibilização de dados da sustentabilidade à empresa, houve consenso sobre o fato das necessidades das partes interessadas, inclusive os acionistas, terem de ser compreendidas. As etapas mencionadas como necessárias pelas empresas incluíam a identificação das pessoas-chave em sua organização usando dados de sustentabilidade e a realização de análises para compreender suas necessidades de informação. Um entrevistado ressaltou que ajustar os dados para atender aos requisitos específicos das partes interessadas aumentou sua utilidade e relevância, observando que diferentes lados da empresa usavam os dados de modo diferente e exigiam diferentes níveis de granularidade de dados.

A tabela abaixo destaca as principais características dos diferentes componentes de uma cultura de desempenho e os benefícios esperados ao implementá-los em uma organização.

Tabela 2 – Características e benefícios de uma cultura de desempenho

Componente da cultura de desempenho	Características principais	Benefícios esperados
Mentalidade de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • O propósito é claro, memorável e motivacional. • O propósito é articulado no nível de cada atividade, processo e projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento • Confiança • Envolvimento
Foco estratégico e responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> • Execução da estratégia priorizada em relação à excelência funcional • Mapeamento de iniciativas (atividades, processos e projetos) • Estabelecimento de responsabilização pelas metas de desempenho em todos os níveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de poder mais uniforme entre excelência funcional e execução estratégica • Maior responsabilização pelos resultados
Linha de visão e envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos trabalhadores em conversas estratégicas • Envolvimento dos trabalhadores em conversas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação consistente da estratégia • Melhor alocação de recursos • Melhor linha de visão entre iniciativas e estratégia
Controles facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mais controles facilitadores do que controles coercitivos • Cultura do 'sem culpado' 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade assumida • Riscos assumidos • Fortalecimento
Transparência e visibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza de propósito, valores e intenção estratégica • Acessibilidade de dados de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento • Conectividade • Envolvimento • Confiança
Cooperação e coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Conversas contínuas – equipe multifuncional, coordenação de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior tomada de decisão. • Melhor alocação de recursos.
Orientação por dados	<p>Dados</p> <ul style="list-style-type: none"> • estão vinculados aos objetivos organizacionais. • apoiam a tomada de decisões. • têm fácil acesso. • são consistentemente definidos e rotulados. • são resilientes à mudança. • são eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores decisões • Organização baseada no aprendizado • Maior envolvimento

6 Informações Gerencias

As informações gerenciais no contexto do modelo IPM se concentram na medição da transição de um sistema tradicional de gestão de desempenho do controle orçamentário para a IPM em longo do tempo.

As informações gerenciais proporcionadas pelo Modelo se concentram na medida em que uma abordagem de IPM foi implementada e na qualidade de sua adoção. Isso é diferente das informações gerencias que os gestores usam para informar suas decisões, que são diferenciais em cada negócio.

6.1 Medidas de sucesso da iniciativa

As decisões precisam ser tomadas nas empresas como um todo para melhor execução da estratégia. Os líderes seniores devem saber até que ponto a tomada de decisões em toda sua empresa se baseia em medições e não em vieses ou palpites. Na verdade, muitas empresas aproveitam cada vez mais suas capacidades analíticas para obter uma vantagem competitiva, tomando decisões baseadas em dados.

Isso não quer dizer que todas as decisões devam ser pautadas por evidências – algumas iniciativas podem ser demasiado difíceis ou dispendiosas para mensurar – nem que o instinto não deva ser um fator.

Às vezes, pode ser difícil determinar medidas válidas para as atividades e, em vez disso, são adotadas medidas substitutivas. Desde que os proprietários de iniciativas interligadas combinem medidas entre si, então as medidas substitutivas devem ser aceitáveis e podem contribuir para conversas sobre a execução da estratégia.

Ainda assim, quando a mensuração for impraticável, os tomadores de decisão devem concordar explicitamente em não mensurar antes do início dessas iniciativas.

Para avaliar até que ponto suas empresas vêm implementando suas estratégias, os líderes podem recorrer a medidas de conectividade e impacto para analisar até que ponto as pessoas confiam nos dados para apoiar suas decisões, em vez de seguirem seus instintos. Por exemplo, todas as iniciativas geram custos e receitas. Se as iniciativas empreendidas não tiverem medidas de sucesso, como poderão os decisores avaliar quantos custos poderiam ser poupados mediante melhorias no desempenho mensurado? Quanto do custo de oportunidade se encontra em risco?

Outras medidas que podem ser derivadas dos atributos de iniciativa incluem:

- ▶ o custo de iniciativas sem medidas de sucesso (os tomadores de decisão avaliam o desempenho instintivamente ou não avaliam). Isso também pode ser expresso como uma porcentagem dos custos totais.
- ▶ o número (ou uma porcentagem do número total) de iniciativas que não têm medidas de sucesso.
- ▶ o custo médio de iniciativas sem medidas de sucesso.
- ▶ a concentração de iniciativas sem medidas de sucesso. Isso pode ser definido por unidade de negócios, função, iniciativa (acumulada), estratégia, gestor(a) ou qualquer outro grupo demográfico que faça sentido para a empresa. Isso pode ser analisado por custo ou número.

Além dessas medidas, é importante deixar claros os prazos e a frequência da mensuração.

6.2 Produtividade

Espera-se constantemente que as empresas produzam mais por menos. O desafio para os líderes é compreender onde há tais oportunidades em seus negócios. Os modelos operacionais muitas vezes evoluíram para executar com eficácia e eficiência decisões tomadas ao longo de anos ou mesmo décadas. Ao mesmo tempo, as empresas procuraram economias de escala para se manterem competitivas e cresceram organicamente e mediante aquisições. Inevitavelmente, haverá partes de modelos operacionais moldadas para fornecer decisões que já não são relevantes para o sucesso e, talvez, não devam mais funcionar e consumir recursos.

Os líderes da área financeira enfrentam desafios na determinação da alocação de recursos de um ano para o outro devido à expectativa de que os líderes operacionais recebam recursos com base nos níveis de recursos do período anterior, independentemente de como o ecossistema empresarial mudou, levando à estagnação da produtividade da atividade em curso e a novas iniciativas carentes de recursos.²⁰

As empresas que realocam orçamentos de modo mais proativo tendem a ter um desempenho significativamente melhor do que aquelas com alocação estática de recursos.²¹

Usando dados de atributos de iniciativa, os SEOs podem ser direcionados para melhorias de produtividade ao longo do tempo, onde a produtividade é expressa como uma função de resultados operacionais (inclusive ASG/ESG) e custos operacionais (ver [apêndice A](#) para um exemplo ilustrativo). Identificar quais iniciativas poderiam ser reduzidas ou cortadas e em quais investir mais recursos pode gerar melhorias de produtividade. Então, é responsabilidade do SEO, em acordo com os proprietários da iniciativa ligados à estratégia, determinar como alocar recursos para atingir metas operacionais (inclusive ASG/ESG) e financeiras.

6.3 Uso funcional

No conceito de forte gestão matricial, as funções fornecem um nível ideal de recursos funcionais e capacidade para estratégias de serviço. Os líderes funcionais proporcionam conselhos especializados e informações aos SEOs sobre a melhor maneira de alcançar os resultados de qualquer iniciativa. Portanto, os principais usos dos orçamentos em silos funcionais são desenvolver e manter a qualidade e a disponibilidade dos recursos funcionais e dos conhecimentos especializados necessários para apoiar as estratégias. Recursos e conhecimentos especializados são fornecidos às estratégias e as estratégias arcam com os custos. Os custos não atribuídos (ou seja, aqueles que permanecem não utilizados) são usados para calcular o uso da função.

Como os SEOs são responsáveis pelos custos e receitas e pelos resultados operacionais de suas estratégias, isso deve desencadear conversas com líderes funcionais sobre como otimizar os recursos funcionais e melhorar a eficácia e eficiência da execução de estratégias, com o gestor financeiro parceiro de negócios atuando como conselheiro e consultor.

O uso é calculado como o quociente de custos alocados às estratégias e a base de custos funcionais totais.

6.4 Responsabilização

Todas as iniciativas devem ter um dono. Os relatórios sobre até que ponto as iniciativas são apropriadas realçam a responsabilidade pelos resultados. A responsabilização pode ser avaliada de diversas maneiras:

- ▶ O custo de iniciativas não apropriadas. Isso também pode ser expresso como uma porcentagem dos custos totais.
- ▶ O número (ou um percentual do total) de iniciativas não apropriadas.
- ▶ O custo médio das iniciativas não apropriadas.
- ▶ A concentração de iniciativas sem responsável. Isso pode ocorrer por unidade de negócios, função, iniciativa (acumulada), estratégia, gestor ou qualquer outro grupo demográfico que faça sentido para a empresa. Isso pode ser analisado por custo ou número.

Essas informações poderiam instruir os executivos sobre a distribuição ou concentração da propriedade da iniciativa. Paralelamente, isso poderia proporcionar informações sobre as políticas relativas a pessoas-chave e abordar os riscos de concentração (quando uma pessoa-chave pode ser responsável por uma quantidade ou valor excessivo de iniciativas). As informações também podem trazer ideias sobre a rotatividade dos proprietários da iniciativa e eventuais riscos de execução.



6.6 Risco de perigo moral

Nas relações empregador-empregado, o risco moral se refere a situações em que um empregado toma decisões com a compreensão de que a responsabilização por quaisquer consequências negativas de suas decisões será apoiada por seu empregador ou gestor direto. É comum que indivíduos em posições de responsabilidade sejam influenciados por suas experiências pessoais ou fiquem excessivamente apegados a decisões do passado, o que pode não ser benéfico para o futuro de uma empresa. As decisões de definição de metas e recursos podem ser afetadas por uma série de fatores:

- ▶ Atividades baseadas em vieses do tomador de decisão e não naquilo que poderia ser melhor para a estratégia
- ▶ Gestores que adotam uma abordagem que prioriza a segurança e escolhem táticas que atendam aos seus pontos fortes
- ▶ Gestores que selecionam iniciativas com maior probabilidade de recompensá-los ou posicioná-los para o avanço
- ▶ Diferentes interpretações da estratégia²²

Os líderes empresariais podem não estar cientes das motivações, dos receios ou dos vieses de todos os tomadores de decisão, então, os líderes empresariais devem tentar reduzir o número de situações nas quais as decisões sejam tomadas com base em palpites ou vieses pessoais. Os atributos da iniciativa e as medidas de conectividade e impacto podem ajudar a reduzir o risco moral, proporcionando oportunidades para discussões construtivas sobre desafios entre proprietários de iniciativas interligadas.

As seguintes medidas para uma estratégia podem ajudar na avaliação e gestão de riscos organizacionais:

- ▶ Iniciativas conectadas têm o mesmo proprietário (número, valor, concentração).
- ▶ Os proprietários da iniciativa têm uma relação de gestão direta com o proprietário de uma iniciativa de apoio (número, valor, concentração).
- ▶ Medidas anteriores expressas em porcentagem de todas as ligações (% do número e % do valor).

A conectividade de iniciativas em temas estratégicos oferece uma oportunidade para reduzir o risco moral, identificando, relatando e minimizando as relações de gestão direta entre os proprietários de iniciativas interligadas. A extensão de tais relacionamentos (agência) indica o grau de tensão construtiva entre eles e, portanto, o risco de que haja desafios insuficientes entre pessoas e equipes na execução da estratégia.

7 Desempenho

O modelo IPM organiza a gestão do desempenho em torno de iniciativas interligadas, em vez de estruturas funcionais tradicionais, e busca aumentar o envolvimento dos funcionários na implementação da estratégia. Logicamente, isso implica que o desempenho da força de trabalho é gerido mediante hierarquias de iniciativa.

7.1 Envolvimento e capacitação dos funcionários

O Modelo pode fortalecer os funcionários. Ao estabelecer controles facilitadores que proporcionem barreiras de proteção para evitar que sejam dados passos maiores do que as pernas, os líderes podem confiar que as pessoas correrão riscos e inovarão. As pessoas são fortalecidas para aproveitar oportunidades, tornando as empresas receptivas e aumentando a resiliência empresarial.

A gestão do desempenho se refere à interligação entre os trabalhadores e as iniciativas estratégicas. Os proprietários de iniciativas que dependem do desempenho de iniciativas interligadas para alcançar objetivos estratégicos devem

- ▶ avaliar o desempenho dos proprietários no apoio a iniciativas interligadas;
- ▶ colaborar e apoiar os proprietários no apoio a iniciativas interligadas para a obtenção de resultados, especialmente quando os orçamentos ou as metas de resultados dessas iniciativas se encontram sob pressão; e

- ▶ apoiar continuamente os proprietários de iniciativas de apoio interligadas, discutindo desafios em conjunto e concentrando-se no desenvolvimento do desempenho, em vez de refletir sobre falhas individuais do passado, o que deveria tornar redundante um processo de avaliação anual.

Melhorar o envolvimento dos funcionários na concretização da estratégia por meio de conversas contínuas reduz as chances das coisas darem terrivelmente errado. Na verdade, caso se mostrem necessárias conversas “difíceis” entre o proprietário de uma iniciativa e o proprietário de uma iniciativa de apoio, é mais provável que isso decorra de uma falha de comunicação.

Fujitsu – envolvendo os funcionários com propósito e estratégia

Em 2020, a Fujitsu definiu seu propósito como sendo “tornar o mundo mais sustentável mediante a construção de confiança na sociedade pela inovação” e renovou seus valores fundamentais como “aspiração”, “confiança” e “empatia”. Guiada pelo seu propósito, a Fujitsu trabalha com clientes e outras partes interessadas buscando soluções para superar os desafios da sociedade e desenvolver novos modelos de negócio para proporcionar serviços que gerem elevado valor agregado com uma abordagem intersetorial.

Diversas iniciativas ajudaram a incorporar seu propósito, apoiaram a transformação de sua cultura organizacional e aceleraram a colaboração entre diferentes indústrias:

1. Um programa de diálogo orientado por propósitos para todos os funcionários denominado “Escultura de propósitos”. Esse programa apoia os indivíduos a articular e molda seu propósito pessoal por meio de exercícios que incluem sessões de reflexão de vida, articulação e refinamento do propósito individual e reuniões de grupo para compartilhar propósitos, ouvir os outros e encorajar a colaboração e a cooperação.
 2. Um sistema de avaliação orientado pelos recursos humanos para estabelecer uma ligação entre o propósito da Fujitsu e as medidas de desempenho pessoal. Esse sistema de avaliação incentiva o diálogo entre funcionários e supervisores para alinhar propósitos e objetivos pessoais individuais ao propósito e ao objetivo estratégico da Fujitsu para criar um modelo avaliação consistente em toda a organização. O objetivo é encorajar o crescimento e as ações independentes dos funcionários, garantindo que suas contribuições estejam alinhadas ao propósito da Fujitsu e criam valor para nossos clientes e para a sociedade. Para facilitar a comunicação entre os funcionários e seus supervisores, os gestores e todos os funcionários são encorajados a ter discussões orientadas em reuniões individuais com novas ferramentas adotadas para ajudá-los a se preparar com antecedência. Essas reuniões individuais assumem um papel importante na Fujitsu, uma vez que permitem aos funcionários alinharem a estratégia organizacional às suas ambições de carreira, discutirem suas oportunidades de crescimento com seus gestores e receberem um valioso feedback sobre o desempenho estratégico. Como resultado, as pontuações na pesquisa de envolvimento dos funcionários com a direção e as expectativas da empresa, ao aprendizado e ao crescimento e à igualdade de oportunidades de sucesso apresentam uma tendência significativamente ascendente.
- Exemplo de caso fornecido pela Fujitsu



7.2 Resiliência

O modelo IPM melhora a resiliência organizacional criando oportunidades contínuas para conversas sobre desempenho de iniciativas e desempenho estratégico que possibilitam decisões contínuas. Isso deve permitir que a falha seja detectada antes que a escala da falha se torne importante (fracasse com rapidez e sem grandes consequências). Por outro lado, em uma cultura de desempenho onde os funcionários se sentem encorajados a explorar ideias novas ou arriscadas, os proprietários da iniciativa podem encomendar novas iniciativas de apoio ou as pessoas podem recomendar e discutir novas iniciativas quando surgirem oportunidades. Isso impulsiona a capacidade de resposta e aumenta a resiliência organizacional em ambientes operacionais que passam por rápidas mudanças.

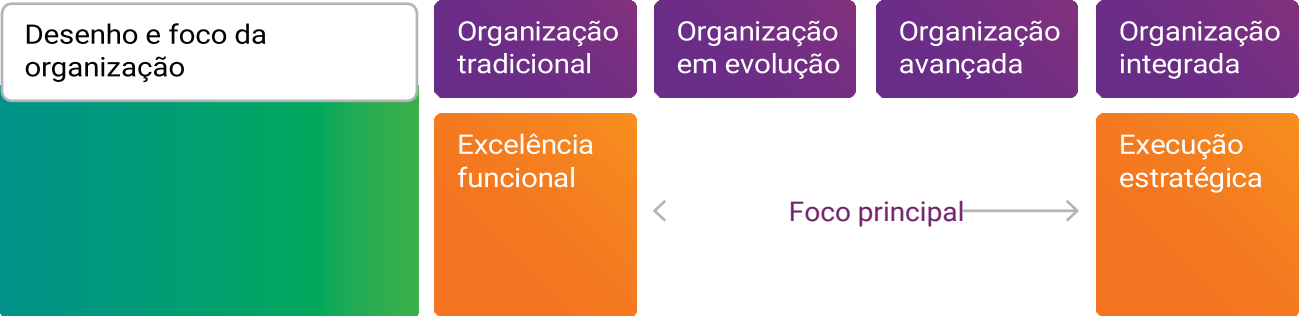
O modelo IPM também reduz o risco de assimetria de informações por meio do aumento da visibilidade dos atributos, da conectividade e do impacto da iniciativa. Os conselhos representam os interesses dos acionistas e outras partes interessadas. O comitê de auditoria garante que a informação em que os conselhos se baseiam é simétrica, embora menos granular do que a informação que os gestores usam para gerir a empresa em seu nome. Em uma organização que aplica o modelo IPM, as informações narrativas do conselho e as principais medidas devem ser simétricas em relação às informações nas quais os SEOs confiam para avaliar o sucesso da execução da estratégia e seriam destiladas das tabelas de atributos de iniciativa.

8 Modelo de maturidade da IPM

O modelo de maturidade da IPM foi concebido para viabilizar que as empresas se posicionem em diferentes fases de seu percurso para a adoção de uma abordagem de IPM. As transições necessárias provavelmente serão iterativas e variarão dependendo de onde as empresas desejam chegar e de sua jornada de implementação.

As organizações podem usar o modelo de maturidade da IPM para traçar seu progresso no sentido de uma empresa mais estrategicamente orientada por meio de uma série de indicadores e utilizá-lo como um diagnóstico para planejar o futuro progresso. Em última análise, uma mudança na autoridade da liderança levará, corporativamente, a mudanças correspondentes em outros aspectos da organização ao longo do tempo, incluindo relacionamentos subjacentes e processos de gestão de recursos.

Figura 4 – Fluxograma do modelo de maturidade da IPM



O modelo de maturidade da IPM ajuda as organizações a identificarem sua abordagem atual para gerir o desempenho empresarial e planejar sua trajetória rumo a uma abordagem mais integrada para gerir o desempenho empresarial.

Tabela 3 – Modelo de maturidade da IPM

Modelo IPM		Tradicional	Em evolução	Avançado	Integrado
		Foco principal na função	Foco estratégico	Foco estratégico dentro das funções apoiado por líderes de programas estratégicos	Foco orientado pela estratégia
Liderança da IPM	Composição	Equipe de liderança executiva composta por executivos funcionais.	Equipe de liderança executiva composta por executivos funcionais. Busca-se aconselhamento ou atualizações "de acordo com a necessidade" diante de projetos estratégicos.	Equipe de liderança executiva composta por executivos funcionais apoiados por líderes de programas estratégicos.	Equipe de liderança executiva composta por SEOs, apoiada pelos principais executivos funcionais.
	Propriedade	Objetivos estratégicos de propriedade conjunta da equipe de liderança executiva; expertise funcional mais valorizada do que a expertise estratégica.	Objetivos estratégicos de propriedade de executivos funcionais com responsabilidade estratégica funcional e específica ("dupla cidadania").	Objetivos estratégicos de propriedade de executivos funcionais com contribuição do(s) líder(es) do programa estratégico com base na "oferta e procura".	Objetivos estratégicos de propriedade de SEOs; estratégias construídas interligando iniciativas de apoio. Expertise funcional proporcionada com base na oferta e na demanda.
	Autoridade	Baseado na autoridade funcional.	Baseado em autoridade funcional com informações específicas buscadas em projetos estratégicos.	Baseado principalmente na autoridade funcional. Os líderes de programas estratégicos oferecem aconselhamento programado à equipe de liderança executiva.	Baseado na autoridade estratégica com contribuições de líderes funcionais.

Cultura de desempenho da IPM	Mentalidade de desempenho	Propósito definido, mas não plenamente articulado. Interligação com o propósito limitada pelo foco funcional.	Propósito definido e interligado, mas não amplamente compreendido. Foco funcional ainda predominante.	Propósito definido, interligado e compreendido, mas não amplamente adotado em conexão com o envolvimento com a estratégia.	Objetivo bem definido e claramente interligado. A integração do propósito aos atributos da iniciativa impulsiona a eficaz tomada de decisões e o comportamento dos funcionários.
	Foco estratégico e responsabilização	Compreensão limitada dos funcionários sobre a estratégia, sujeita à interpretação do gestor/indivíduo. Não há envolvimento mais amplo dos funcionários com a estratégia. Atividade funcional em mente. A cultura de desempenho não leva à promoção da responsabilização. Metas de desempenho individuais definidas por gestores funcionais, impulsionadas por ambições de excelência funcional. Processo anual em cascata de metas; avaliações anuais de desempenho.	A compreensão e o envolvimento dos funcionários na estratégia se baseiam principalmente na comunicação anual de cima para baixo dos principais temas estratégicos. A atividade funcional ainda está em mente. Responsabilização estabelecida para metas de desempenho que combinam excelência funcional e aspectos estratégicos, mas tendenciosas para ambições de excelência funcional. Avaliações periódicas.	O aumento do nível de discussões estratégicas leva a uma compreensão mais ampla e a um envolvimento na estratégia. Funcionários incentivados a fornecer feedback por meio de canais e processos formais. Responsabilização estabelecida para metas de desempenho combinando excelência funcional e aspectos estratégicos, com conectividade limitada de objetivos estratégicos. Avaliações frequentes.	A conectividade incentiva conversas entre proprietários de iniciativas interligadas e, por sua vez, constitui a base para maior compreensão, alinhamento e envolvimento na estratégia. Responsabilização pelas metas de desempenho determinada pela conexão de iniciativas dentro da estratégia. Processo de avaliação contínua.

Componentes do modelo IPM

Componentes do modelo IPM		Tradicional	Em evolução	Avançado	Integrado
Cultura de desempenho de IPM (continuação)	Controles facilitadores	Controles principalmente coercitivos e orientados para o cumprimento; cultura do medo do fracasso. Os controles podem contradizer valores e prejudicar comportamentos esperados.	Aumentar a orientação para habilitar controles. Pessoas confortáveis em assumir responsabilidades adicionais com exposição limitada a riscos pessoais.	Habilitação principalmente de controles que apoiam o fortalecimento, a flexibilidade e a tomada de decisões. Pessoas mais propensas a assumir responsabilidades adicionais à medida que o risco pessoal se reduz.	Viabilizar controles alinhados aos valores, que facilitem os comportamentos esperados. Cultura do 'sem culpado'. Pessoas habilitadas a assumir responsabilidades adicionais de modo livre e voluntário.
	Linha de visão e envolvimento	Conexões com a estratégia não estabelecidas. Linha de visão ruim.	Conexões com a estratégia estabelecidas dentro das funções, mas não desafiadas. Linha de visão nominal.	Conexões com a estratégia discutidas com os líderes do programa estratégico, mas o grau de conectividade não foi medido especificamente. Linha de visão aprimorada.	SEOs responsáveis pela conectividade estratégica. O grau de conectividade é uma medida. Metas de conectividade acordadas com SEOs. Linha de visão clara.
	Transparência e visibilidade	Nenhuma ou limitada visibilidade para os funcionários sobre as informações usadas para gerir a empresa.	Informações importantes sobre resultados empresariais publicadas. Informações mais detalhadas sobre desempenho funcional disponibilizadas.	Visibilidade do desempenho dos principais projetos estratégicos, junto com os principais resultados empresariais.	Visibilidade total de todos os atributos da iniciativa e informações gerenciais. Conectividade, impacto e produtividade (e outras medidas) usadas ativamente nas comunicações entre proprietários das iniciativas e SEOs.
	Cooperação e coordenação	Diálogo, cooperação e coordenação multifuncional limitados.	Cooperação e coordenação impulsionadas por objetivos funcionais ou individuais.	Maior cooperação e coordenação interfuncional, mas limitada a projetos estratégicos específicos. As equipes recorrem a outras funções de acordo com a necessidade.	Cooperação, coordenação e formação de equipes multifuncionais impulsionadas pelas necessidades de iniciativas conectadas em estratégias. As equipes são multifuncionais e fluidas.
	Orientação por dados	Dados focados na excelência funcional.	Dados de objetivos estratégicos usados para acompanhar os resultados da estratégia. Nenhuma conectividade com iniciativas de apoio significa impacto do modelo operacional na estratégia não monitorado.	Dados sobre o impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos reunidos e analisados. Dados apoiam as decisões.	Dados sobre o impacto das iniciativas estratégicas em todas as iniciativas reunidas e analisadas. Dados apoiam as decisões.

Gestão de recursos de IPM	Orçamentos operacionais e de capital	Impulsionados pelo senso dos líderes funcionais de "propriedade" ou direito; muitas vezes com base em valores do ano anterior.	Orçamentos orientados pelo processo de "metas em cascata"; CFO responsável por conciliar atividade funcional com estratégia. A primazia funcional prevalece.	Os processos orçamentários refletem maior equilíbrio entre excelência funcional e estratégica. Maior ênfase na criação de valor e inovação.	Orçamentos operacionais e de capital determinados por conversas contínuas com SEOs com base em medidas e metas de produtividade.
	Sistema de recompensa e incentivos	Sistema de recompensas administrado centralmente de "tamanho único". Não está claro para os indivíduos e as equipes como seus esforços contribuíram para o desempenho e, portanto, como ganharam sua recompensa discricionária. Não motivacional.	A liderança funcional tem poder discricionário limitado sobre recompensas. A cascata de metas esclarece nominalmente como o esforço individual e da equipe contribui para o sucesso. Ciclo de feedback limitado e motivação para concretizar.	A liderança funcional tem amplo poder de decisão sobre recompensas, com diretrizes. Conversas frequentes, maior visibilidade e melhor colaboração, junto com um ciclo de feedback mais forte, levam a maior motivação.	Os SEOs têm poder de decisão sobre o sistema de recompensas, com diretrizes, baseadas em um equilíbrio entre sucesso empresarial, sucesso de tema estratégico e sucesso de iniciativa.

9 Apêndice A – Exemplo ilustrativo

Pro Surf & Turf – uma empresa criada nos EUA com sede em Houston, Texas – é uma empresa integrada de pesca, agricultura, processamento e fabricação de produtos de carne bovina, peixe e camarão.

A visão da Pro Surf & Turf é ser líder global na produção de carne e frutos do mar, ao mesmo tempo que demonstra compromisso contínuo com o crescimento sustentável e a excelência operacional.

A Pro Surf & Turf definiu três objetivos estratégicos consistentes com seu propósito e sua visão e alinhou a organização em torno dos objetivos estratégicos em uma estrutura gerida matricialmente com SEOs responsáveis pela entrega de cada objetivo estratégico. Tais objetivos estratégicos são os seguintes:

- ▶ Crescimento forte e estável
- ▶ Liderança em sustentabilidade
- ▶ Foco no cliente

Como parte de sua transição para uma abordagem de IPM, eles

- ▶ avaliaram as iniciativas da estratégia e identificaram as conexões entre elas. avaliaram o impacto de cada uma dessas iniciativas em termos de objetivo estratégico. Para essa avaliação, utilizaram uma medida percentual simples para estimular o pensamento e as

conversas sobre o valor relativo de cada iniciativa de apoio. Logicamente, a soma dos impactos de todas as iniciativas de apoio em outra iniciativa é de 100% e esses valores surgem de conversas entre os proprietários da iniciativa e o SEO.

- ▶ identificaram iniciativas não interligadas (enclavadas). Durante esse processo, alguns proprietários de iniciativas não conseguiram chegar a um acordo sobre a conectividade ou o impacto da sua iniciativa em outras iniciativas ou com os objetivos estratégicos.
- ▶ identificaram os custos totais de cada objetivo estratégico e os custos das iniciativas conectadas.
- ▶ avaliaram a produtividade de cada estratégia em função do custo e das unidades de produção da estratégia e usaram essas informações para determinar orçamentos para os anos seguintes.

Mensuração da conectividade e do impacto

A Tabela A1 mostra a conectividade geral do Pro Surf & Turf; a tabela A2 mostra a medição do impacto das iniciativas de apoio ao objetivo estratégico de foco no cliente. A Tabela A3 mostra as medidas de produtividade para cada pilar estratégico e a tabela A4 mostra como os orçamentos para o ano 3 foram determinados com base na produtividade dos anos anteriores.

Tabela A1 – Conectividade da IPM geral da Pro Surf & Turf

Estratégia	Número de iniciativas na estratégia	Conexões estabelecidas	Conectividade	Custo da estratégia (em dólares americanos)	Custo compartilhado (em dólares americanos)	Custo de iniciativas enclavadas (em dólares americanos)	Custos em risco
Crescimento o forte e estável	10	8	80%	\$1.000.000	\$200.000	\$800.000	80%
Liderança em sustentabilidade	30	20	67%	1.000.000	750.000	250.000	25%
Foco no cliente	20	7	35%	1.000.000	900.000	100.000	10%

Tabela A2 – Custos de impacto e iniciativa da Pro Surf & Turf

Estratégia	Impacto	Custo de iniciativa (em dólares americanos)	Proporção de custo	Custo/impacto
Foco no cliente	100%	900.000		
Desempenho da central de atendimento	70%	500.000	56%	126%
Cadeia de suprimentos digital	20%	200.000	22%	90%
Programa de fidelidade	10%	200.000	22%	45%

Esse processo revelou 13 iniciativas nas quais a conectividade ao objetivo estratégico de foco no cliente não pôde ser acordada pelos proprietários da iniciativa, resultando em um baixo nível de conectividade. Embora isso possa parecer um grande problema, ao analisar o custo compartilhado, a Pro Surf & Turf identificou que 90% do custo total da estratégia era composto pelas sete iniciativas onde foram estabelecidas conexões. Essas questões ainda precisam ser exploradas, mas o custo em risco das iniciativas encaçadas é relativamente baixo.

Uma ação de acompanhamento para o SEO com propriedade da estratégia de foco no cliente foi aprofundar o motivo pelo qual 13 das 20 iniciativas representavam apenas 10% do custo total da estratégia. Essa exploração revelou o seguinte:

- ▶ Diversas iniciativas careciam de recursos suficientes e exigiram mais investimentos para criar conectividade e gerar impacto na estratégia.
- ▶ Na transição para uma abordagem de gestão de desempenho matricial, algumas iniciativas se tornaram excedentes em relação aos requisitos.
- ▶ As medidas de desempenho de um centro de contato que apoiava a estratégia de foco no cliente visavam ao rendimento (eficiência), o que vinha tendo um impacto negativo na resolução de problemas e, conseqüentemente, um impacto negativo na fidelização do cliente, portanto, na estratégia de foco no cliente.

Da mesma maneira, uma vez que o custo das iniciativas conectadas atinge o nível do objetivo estratégico, considerou-se que valia a pena uma revisão da estratégia de crescimento forte e estável para compreender o que causou o custo potencial (investimento) em risco.

Uso de medidas de produtividade para chegar a um acordo sobre os níveis orçamentários

A equipe de liderança sênior (ELS) da Pro Surf & Turf também conseguiu identificar medidas de produção de cada estratégia para estabelecer medidas de produtividade.

A Tabela A3 mostra como, no ano 1, a coluna de produtividade é calculada dividindo o custo da estratégia e os resultados unitários. No ano 2, a coluna de variação da produtividade reflete o movimento do ano 1 para o ano 2.

A Tabela A4 destaca como os orçamentos do ano 3 são determinados definindo metas de melhoria de produtividade para SEOs e calculando a produtividade por resultado-alvo.

Essas medidas podem lidar com os desafios dos líderes da área de finanças da Pro Surf & Turf na tentativa de chegar a um acordo sobre orçamentos para a empresa. Um executivo de finanças concordou na Fase 2: “acho que essa é uma representação de um contrato de terceiros que estaria em vigor porque se fosse um terceiro, você teria um preço. Então, o aproveitamento equivale basicamente ao preço. Eu não tinha pensado nisso nesses termos antes, mas acho que é uma maneira muito organizada de fazê-lo”.

Os SEOs têm autoridade total (sujeita a quaisquer controles facilitadores) para distribuir seus recursos de modo flexível ao longo do período orçamentário para alcançar os resultados ou desfechos de suas estratégias.

Tabela A3 – Medidas de produtividade

Produtividade		Dados reais do ano 1			Dados reais do ano 2			
Estratégia	Resultado (medida)	Custo da estratégia (em dólares americanos)	Resultado (unidades)	Produtividade de (em dólares americanos)	Custo da estratégia (em dólares americanos)	Resultado (unidades)	Produtividade (em dólares americanos)	Mudança de produtividade
Foco no cliente	Taxa de retenção de clientes	\$1.000.000	5	\$200.000	\$900.000	6	\$150.000	25%
Liderança em sustentabilidade	Redução nas emissões dos GEE de escopo 1, 2, 3	1.000.000	5	200.000	750.000	6	125.000	38%
Crescimento forte e estável	Valor intrínseco	1.000.000	5	200.000	900.000	5	180.000	10%

Tabela A4 – Elaboração do orçamento do ano 3 usando produtividade

Produtividade		Metas do ano 3			
Estratégia	Resultado (medida)	Mudança da produtividade direcionada	Resultado direcionado	Produtividade direcionada	Orçamento do ano 3 (em dólares americanos)
Foco no cliente	Taxa de retenção de clientes	30%	7,80	\$115.385	\$900.000
Liderança em sustentabilidade	Redução nas emissões dos GEE de escopo 1, 2, 3	30%	7,80	96.154	750.000
Crescimento forte e estável	Valor intrínseco	25%	6,25	144.000	900.000

Se uma meta de produtividade adversa for prevista em qualquer momento, isso deverá desencadear conversas sobre os fatores que podem estar impulsionando a previsão adversa. Essas conversas podem ocorrer em qualquer nível dentro de uma estratégia.

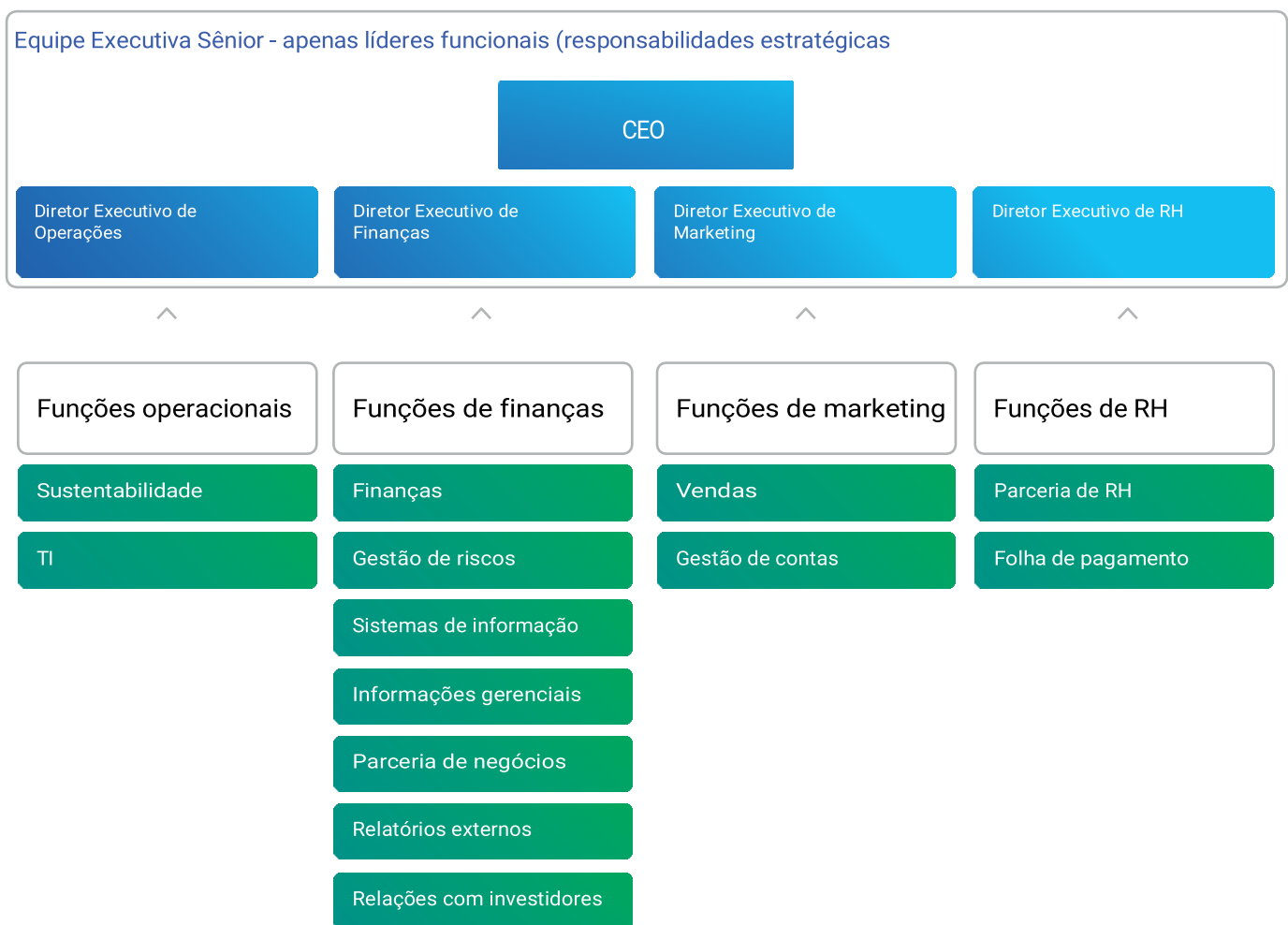
9.1 Apêndice B – Conceito de matriz forte

Embora a reorganização estrutural não seja de modo algum um requisito para a implementação do modelo IPM, o conceito de matriz forte resume os resultados da pesquisa e o pensamento que apoiaram o desenvolvimento do modelo de maturidade da IPM.

Muitas empresas organizam suas forças de trabalho em silos funcionais de especialização (Figura B1, “Exemplo ilustrativo de empresas funcionalmente estruturadas”). A pesquisa sugere que pode haver limitações significativas para essa abordagem de gestão.

Nessas empresas funcionalmente orientadas, os orçamentos e recursos são de “propriedade” e controlados por líderes funcionais, resultando em uma mentalidade de silo. A alocação de capital segue o exemplo, com orçamentos frequentemente inflexíveis de um ano para o outro. As áreas de finanças podem enfrentar dificuldades com uma cultura de titularidade orçamentária e expectativas orçamentárias arraigadas com base em decisões históricas de recursos. Como resultado, novas iniciativas estratégicas muitas vezes se veem privadas de investimento.²³

Figura B1 – Exemplo ilustrativo de empresas funcionalmente estruturadas



O conceito de gestão matricial de desempenho, onde os líderes são responsáveis pela excelência funcional e execução estratégica, é uma alternativa a uma hierarquia de poder funcional baseada em silos.

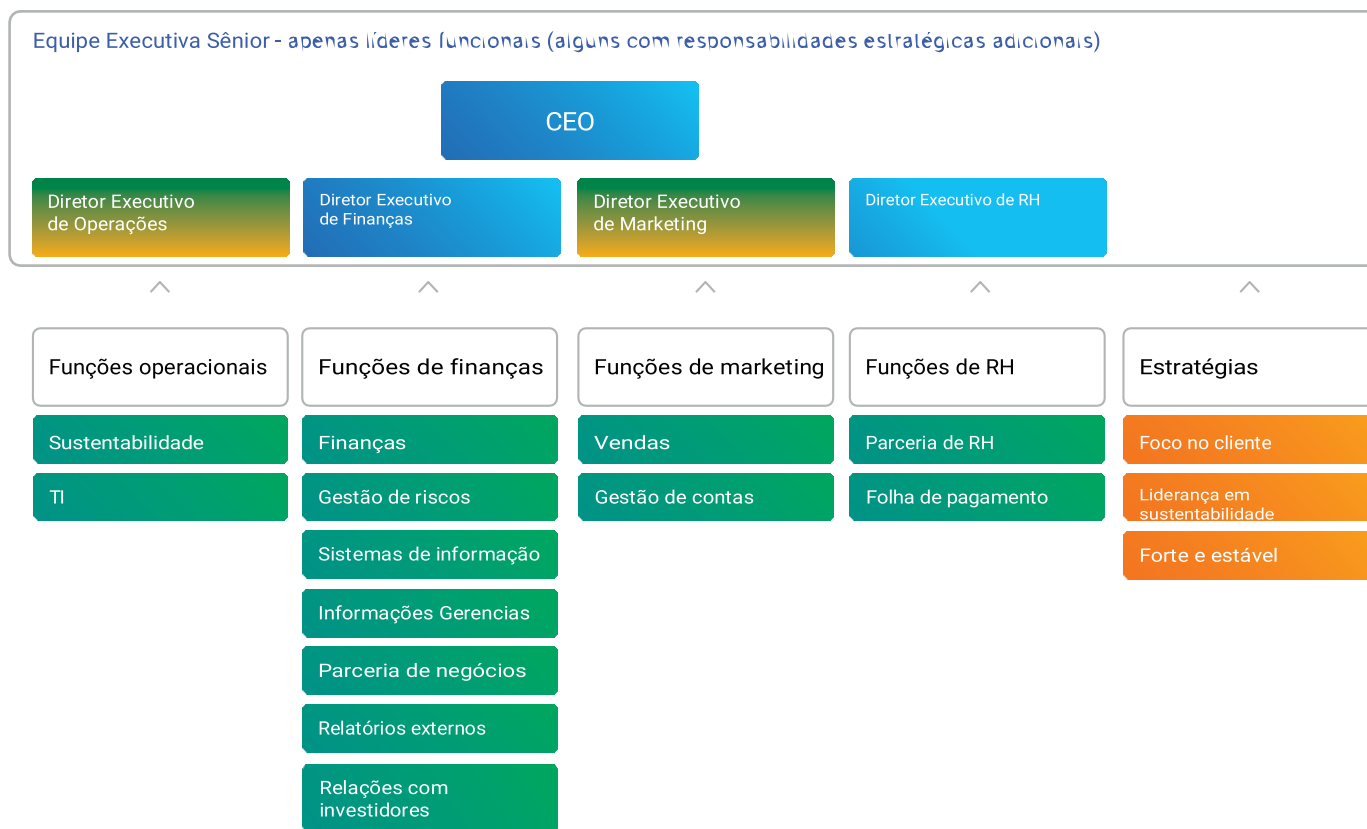
Identificamos duas formas de matriz:

1. Uma matriz “fraca” (Figura B2, “Exemplo ilustrativo de matriz fraca (viés de função)”), onde um líder sênior tem responsabilidades funcionais e estratégicas
2. Uma matriz “forte” (Figura B3, “Exemplo ilustrativo de matriz forte (viés estratégico)”), onde um líder sênior tem apenas responsabilidade estratégica²⁴

Uma vantagem fundamental de avançar rumo a um conceito de gestão matricial é o aumento da atenção da gestão à estratégia. Normalmente, as empresas geridas por matrizes também oferecem oportunidades para o desenvolvimento dos funcionários e o envolvimento com as ambições da empresa, fortalecendo a propriedade, a comunicação, a cooperação e a coordenação.²⁵

Tanto no conceito de matriz fraca quanto no conceito de gestão matricial forte, a composição da equipe executiva sênior evolui para assumir maior apropriação dos objetivos estratégicos da organização.

Figura B2 – Exemplo ilustrativo de matriz fraca (viés de função)



Em uma matriz fraca, os líderes funcionais têm excelência funcional e objetivos estratégicos (“dupla cidadania”). A matriz fraca combina os diversos conhecimentos e recursos necessários para entregar projetos, processos e atividades com sucesso.

Em geral, um conceito de gestão matricial fraca tem inúmeras vantagens sobre um conceito de gestão funcionalmente orientado:

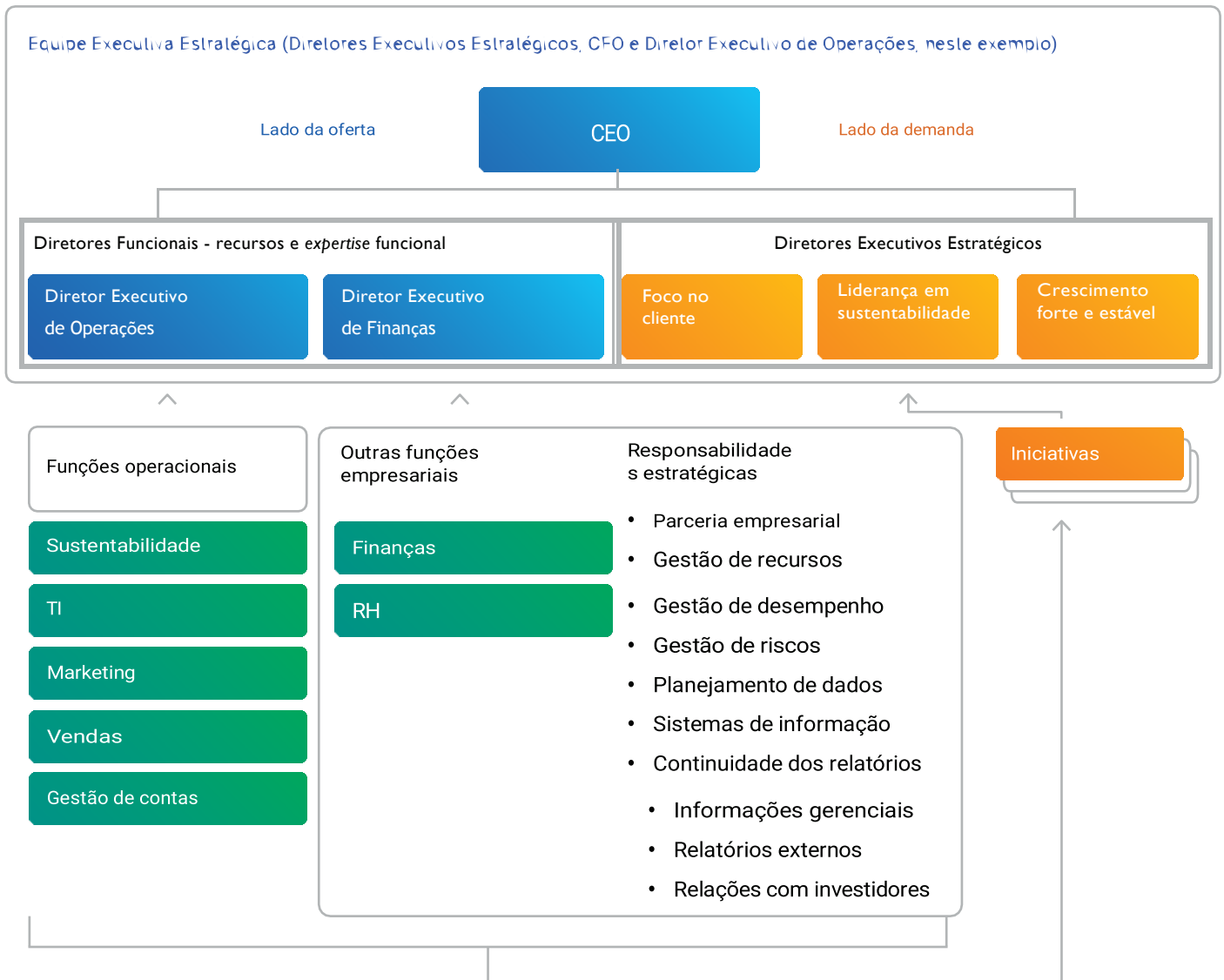
- ▶ A atenção da gestão se divide de modo mais equitativo entre excelência funcional e execução estratégica.
- ▶ As empresas podem alinhar recursos a estratégias de modo mais flexível.
- ▶ Isso incentiva as pessoas a serem móveis e a emprestarem voluntariamente seus conhecimentos para múltiplas realizações.²⁶

No entanto, o conceito de gestão fraca ainda se caracteriza por aspectos que podem reduzir o foco na estratégia (os três primeiros itens a seguir foram extraídos de Kaplan e Norton²⁷):

- ▶ Como os executivos funcionais dominam a equipe executiva sênior, a propriedade e a autoridade se dividem entre responsabilidades estratégicas e funcionais. Os líderes tendem a priorizar suas responsabilidades funcionais em detrimento de suas responsabilidades estratégicas. Isso pode ter ocorrido porque a autoridade permaneceu pautada por estruturas funcionais.
- ▶ A responsabilização em organizações geridas funcionalmente e com matrizes fracas é frequentemente partilhada, fragmentada e incerta, enquanto a responsabilização funcional é bem definida, o que pode ajudar a explicar esse viés funcional.
- ▶ Além de iniciativas estratégicas ocasionais, o poder e o controle sobre orçamentos e recursos ainda são predominantemente mantidos por líderes de silos funcionais.
- ▶ Os gestores de projetos que operam em empresas com gestão de desempenho matricial fraco mencionam que os baixos níveis de autoridade e o fraco controle sobre os recursos são prejudiciais ao desempenho e à operação bem-sucedida.²⁸

O modelo IPM propõe que as empresas façam a transição para um forte conceito de gestão de desempenho matricial (Figura B3), onde a hierarquia de poder é determinada pela estratégia.

Figura B3 – Exemplo ilustrativo de matriz forte (viés estratégico)



O conceito de gestão matricial de desempenho forte tem características que transferem a ênfase e o foco da organização para a excelência estratégica e mitigam os desafios associados aos conceitos de gestão matricial funcional e fraca. Tais características incluem o seguinte:

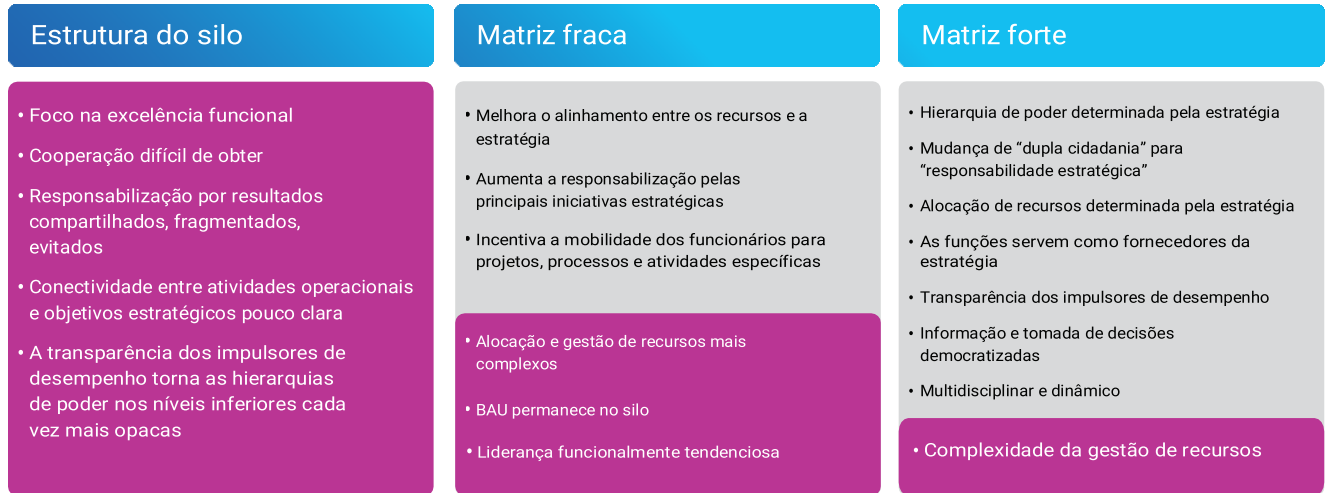
- ▶ A composição da equipe executiva sênior muda para incluir “diretores executivos estratégicos” (SEOs) que têm propriedade e autoridade exclusivas para os objetivos estratégicos aos quais são designados.
- ▶ Os SEOs detêm a propriedade de seus objetivos estratégicos e das iniciativas de apoio relacionadas.
- ▶ As iniciativas de apoio são “propriedade” dos gestores responsáveis pelo sucesso das suas iniciativas, ligadas a iniciativas de nível superior, e apoiam o SEO no desenvolvimento, na execução e no refinamento da estratégia.
- ▶ Os orçamentos são alocados diretamente às estratégias, além de serem alocados principalmente numa base funcional para mitigar o problema dos direitos baseados na funcionalidade (mentalidade de silo). Isso permite que SEOs e proprietários de iniciativas conectadas priorizem, flexibilizem e refinem suas estratégias, concentrando-se exclusivamente na entrega de resultados operacionais, ASG/ESG e financeiros estratégicos direcionados.
- ▶ O CEO faz a mediação entre os executivos funcionais responsáveis por construir, manter e fornecer o potencial e a capacidade de expertise funcional e os SEOs, que necessitam de expertise funcional e recursos para atingir os objetivos estratégicos.
- ▶ Os SEOs são responsáveis por todos os resultados financeiros e operacionais de suas iniciativas (inclusive iniciativas de apoio), reduzindo o viés na seleção e na atribuição de recursos às atividades.

Embora a transição para um conceito de gestão matricial forte seja um processo gradual, permitirá potencialmente às empresas criar uma rede dinâmica de capacidades e recursos que podem ser implementados de modo flexível com base em todas as necessidades da iniciativa. As empresas podem priorizar a maximização de interações, conexões e conversas, reunindo diferentes conjuntos de habilidades e expertise para trabalhar em diversas iniciativas. Essas organizações têm enfocado menos a hierarquia, o que significa que o proprietário da iniciativa tem o maior poder de decisão sobre sua iniciativa.

O conceito de gestão matricial também exige uma mudança de mentalidade. Serão necessárias medidas de transição para envolver eficazmente a força de trabalho e fortalecer o propósito da organização e a cultura de gestão de desempenho. Em uma empresa forte e matricialmente gerida, todos são responsáveis por contribuir com iniciativas que gerem valor. A transição deve permitir que os funcionários assumam novas responsabilidades e participem de múltiplas iniciativas dentro das estratégias empresariais.

A Figura B4 resume alguns dos desafios das organizações baseadas em silos, junto com as vantagens e os desafios associados aos modelos de gestão de desempenho matricial fraca e forte.

Figura B4 – Vantagens e desvantagens dos modelos de gestão de desempenho



10 Definições

Zero líquido corporativo — de acordo com o Padrão Zero Líquido (2021) da iniciativa Metas Baseadas na Ciência (Science Based Targets initiative [SBTi]), alcançar o zero líquido corporativo implica o seguinte:

- ▶ Reduzir as emissões de escopo 1, 2 e 3 a zero ou a um nível residual que seja consistente com o alcance de emissões líquidas zero em nível global ou setorial em caminhos elegíveis alinhados a 1,5°C
- ▶ Neutralizar quaisquer emissões residuais no ano da meta de zero emissões líquidas e quaisquer emissões de GEE liberadas na atmosfera posteriormente

Controles — os controles nas empresas são métodos, procedimentos, processos e regras formais e documentados para controlar a execução de atividades. Há dois tipos predominantes de controles:

- ▶ Os controles facilitadores reconhecem que nem todas as contingências possíveis podem ser antecipadas e, portanto, integradas a controles formais. Os controles facilitadores têm por objetivo servir de guia para pessoas informadas, especializadas, motivadas e bem gerenciadas, para ajudá-las a executar suas atividades. Bons controles facilitadores incluirão “diretrizes” que esclarecem quando as ações corretivas devem ser desencadeadas e interrompem os limites para minimizar possíveis efeitos negativos de eventos negativos imprevistos. Controles facilitadores podem basear-se mais em princípios orientadores do que em regras fixas e inflexíveis. A intenção controles facilitadores é fornecer apoio às pessoas e incentivá-las a tomar a iniciativa, ao mesmo tempo que limita sua exposição a riscos.
- ▶ Os controles coercivos se concentram no cumprimento de regras rigorosas. Os controles coercivos são concebidos com o pressuposto de que todos os possíveis eventos negativos foram considerados e levados em conta no conjunto de regras. Os controles coercivos desencorajam o uso da iniciativa e, portanto, sufocam as respostas criativas a eventos que, inevitavelmente, não foram pré-concebidos e incluídos nas regras.

Dupla materialidade — descreve como a informação corporativa pode ser importante tanto por suas implicações sobre o valor financeiro de uma empresa como sobre o impacto de uma empresa no mundo como um todo, particularmente no que diz respeito às alterações climáticas e outros impactos ambientais. A ideia de dupla materialidade surge do reconhecimento de que o impacto de uma empresa no mundo, para além de seu impacto financeiro, pode ser material e, portanto, digno de ser divulgado por outras razões que não o efeito nos resultados financeiros de uma empresa.

ASG/ESG — um termo abrangente que consiste em três fatores principais — ambientais, sociais e de governança — que proporcionam aos investidores meios para mensurar os riscos e o impacto nessas áreas da organização, avaliar as empresas e tomar decisões de investimento. As questões ASG/ESG têm uma perspectiva de fora para dentro, concentrando-se nos efeitos do meio ambiente e da sociedade em uma empresa.

Capital humano — definido por Brian Keely, o capital humano “consiste no conhecimento, nas habilidades, nas competências e nos atributos incorporados aos indivíduos que facilitam a criação de bem-estar pessoal, social e econômico”.²⁹

Iniciativas — atividades, projetos e processos empresariais.

Ativos intangíveis — ativos não monetários sem substância física e identificáveis (sendo separáveis ou resultantes de direitos contratuais ou outros direitos legais). Alguns exemplos são direitos autorais, marcas registradas, patentes ou a clientela da empresa.

Valor intangível — valor derivado de ativos não monetários ou ativos intangíveis.

Gestão de desempenho integrado (IPM) — criação de valor em longo prazo e integração de impulsores multicapitais, como ambientais, sociais, humanos e de relacionamento, que reduzem riscos e aumentam a resiliência, agilidade, criatividade, sustentabilidade e confiança nos negócios.

Pensamento integrado — o Conselho Internacional de Relatórios Integrados (International Integrated Reporting Council IIRC) o define como “a consideração ativa por uma organização das relações entre suas diversas unidades operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa ou afeta. O pensamento integrado leva à tomada de decisões e ações integradas que consideram a criação, preservação ou erosão de valor no curto, médio e longo prazo”.

Multicapital — capital financeiro, bem como manufaturado, humano, intelectual, social e de relacionamento e natural.

Gestão de desempenho — os processos e as práticas que as empresas usam para medir, monitorar, avaliar e impulsionar o desempenho empresarial e a execução da estratégia. Isso poderia incluir, por exemplo, a definição de indicadores-chave de desempenho e metas para acompanhar o progresso no sentido da consecução da estratégia e dos objetivos de uma empresa, ou funções e processos internos de tomada de decisão (por exemplo, elaboração de orçamento, avaliação e apreciação e previsão). Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (Global Management Accounting Principles [GMAP]) da CGMA® estabelecem quatro etapas principais para o sistema de gestão de desempenho — estratégia, planejamento, execução e revisão (EPER).

Revisões da implementação gradual — são pontos pré-acordados nos quais o trabalho tem uma pausa e o progresso é revisado antes do início das etapas subsequentes do trabalho. Geralmente são desencadeadas pelo trabalho realizado e não pelo tempo decorrido, embora o tempo decorrido também possa desencadear uma revisão.

Sustentabilidade — a sustentabilidade tem uma perspectiva de dentro para fora, considerando os efeitos de uma empresa no meio ambiente e na sociedade além das questões ASG/ESG.

II Agradecimentos

Agradecemos as opiniões sinceras que nossos participantes compartilharam conosco neste projeto. Comprometemo-nos a manter todas as contribuições em sigilo, mas gostaríamos de agradecer as contribuições dos líderes dessas empresas, que nos ajudaram no desenvolvimento do modelo IPM:

Accuron	H. J. Heinz Company	Randstad
ADM	Hanesbrands	Royal Canin
Alexander Forbes	Heidelberg Cement Asia	Sainsbury's Supermarkets
Amerifirst	Hershey	Seawolf Sustainability Consulting
ANEFAC	Hexagon Mining HSBC	Sedibelo Resources
AstraZeneca	IBREI IFAC	Serco
B&Q	Ikea	Siemens
BJ's	Indykpol Group	Sinarmas
Body Shop	Intel	SPAR
Boohoo	Intl Legal Technology Assn.	Standard Chartered Bank
Bornstein Foods	Isuzu Motors	Subway
Bose	Jabil	Suzano
BP	JF Equipment Machinery	Tata
Canary Wharf Group	Johnson & Johnson	Tenshi Peak Ventures
Cermaq	JSL	Tetra Pak
Cernucci	M Dias Branco	Transnet
Coca-Cola European Partners	Mazars	Triodos
Covestro	Minerals Marketing Corporation of Zimbabwe	True North CFO
Creative CFO	Molnlycke	Unilever
CRH	National Nuclear Laboratory	UNISA
Cummins	NeoEnergia	University of Southern California
CurrencyFair	Nestlé	Volvo
DBS	Nike	Warburtons
Diageo	Olam	Wilson Art
Eno River Finance	Petrobras	Yara Asia
Exxaro	Prudential	Yelp
Finsbury Food Group	Raizen	Yeos
First Data	Ramboll UK	Zai
Gol		
Goodyear		

Com agradecimentos adicionais às empresas filiadas ao WBCSD que gentilmente participaram do grupo diretivo da IPM que orientou o conteúdo do modelo IPM:

- ▶ Ayala Corporation Dentsu
- ▶ Environmental Resource Management Limited (ERM)
- ▶ Fujitsu Limited Givaudan International
- ▶ Petrolim Nasional Berhad (PETRONAS) Philip Morris International PricewaterhouseCoopers (PwC)
- ▶ SABIC
- ▶ Sonae SGPS

Este estudo foi financiado pela Iniciativa de Conservação e Mercados da Fundação Gordon e Betty Moore. Para maiores informações, acesse moore.org.

12 Aviso legal

Esta publicação é publicada em nome do AICPA & CIMA e do WBCSD. Tal como outras publicações do WBCSD, advém de esforços colaborativos de representantes de empresas filiadas e experts externos, além do AICPA e CIMA. Contudo, isso não significa que cada empresa filiada ou parte interessada concorde com cada palavra. O relatório foi preparado apenas para fins informativos gerais e não se destina a ser visto como recomendação profissional de natureza contábil, fiscal, jurídica ou outra.



I 3 Sobre o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]) é uma comunidade global que reúne mais de 225 das principais empresas do mundo que impulsionam a transformação de sistemas voltados a um mundo melhor, no qual mais de 9 bilhões de pessoas possam viver bem, dentro dos limites planetários, até meados deste século. Juntos, transformamos os sistemas com os quais trabalhamos para limitar o impacto da crise climática, restaurar a natureza e combater a desigualdade.

Aceleramos a transformação da cadeia de valor em sectores-chave e remodelamos o sistema financeiro para recompensar a liderança e a ação sustentáveis mediante um custo de capital mais baixo. Recorrendo ao intercâmbio de melhores práticas, à melhoria do desempenho, ao acesso à educação, à formação de parcerias e à definição da agenda política, impulsionamos o progresso nas empresas e aumentamos a responsabilização por seu desempenho.

Sobre o AICPA & o CIMA

A Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados (a Associação) representa o AICPA e o CIMA e atua para gerar oportunidades, confiança e prosperidade para pessoas, empresas e economias em todo o mundo. Representa 689.000 membros, estudantes e profissionais atuantes na contabilidade financeira e gerencial e defende o interesse público e a sustentabilidade empresarial em questões atuais e emergentes. Com amplo alcance, rigor e recursos, a Associação promove a reputação, empregabilidade e qualidade dos detentores das designações CPAs e CGMA, e profissionais de contabilidade e finanças em todo o mundo.

14 Referências

- ¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008).
- ² IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ³ US Securities and Exchange Commission, 'SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors', 2022, sec.gov/news/press-release/2022-46.
- ⁴ EUR-Lex: Access to European Union law, 'Document 32022L2464: Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting', 14 December 2022, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464.
- ⁵ European Parliament, 'Corporate Sustainability Due Diligence', June 2023, europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html.
- ⁶ Ocean Tomo, *Intangible Asset Market Value Study*, 2022, ocean_tomo.com/l/710293/2022-03-29/6dw_h16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean_Tomo_IAMV_Study_Report_03_28_22.pdf
- ⁷ WBCSD, *Future-Proof Business: Running companies well, well into the future*, 2021, wbcSD.org/contentwbc/download/13131/192782/1.
- ⁸ International Integrated Reporting Council, *International <IR> Framework preface*, January 2021, p.8. integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf
- ⁹ X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang, and B. Guo, 'Frontmatter', *The Management Transformation of Huawei* (Cambridge University Press, 2020), assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435_frontmatter.pdf.
- ¹⁰ AICPA & CIMA, *GMAP: Global Management Accounting Principles*, June 2023, aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles.
- ¹¹ McKinsey, *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*, 26 April 2023, mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#.
- ¹² IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ¹³ AICPA & CIMA and WBCSD, *Reimagining performance management*, 2021, aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management.

- ¹⁴ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁵ G. Pigatto, L. Cinquini, A. Tenucci, and J. Dumay, 'Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument', Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14, no. 7 (February 2023), Emerald Insight, emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html.
- ¹⁶ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁷ H. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Situations (New York: The Free Press, 1976), books.google.co.uk/books/about/Administrative_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir_escy.
- ¹⁸ P.A. Adler and B. Borys, 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive', Administrative Science Quarterly 41, no. 1 (March 1996), Sage Publications.
- ¹⁹ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁰ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²¹ McKinsey, 'The eight essentials of innovation', McKinsey Quarterly, 1 April 2015, mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation.
- ²² Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²³ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁴ L.C. Stuckenbruck, 'The Matrix Organisation', Project Management Quarterly 10, no. 3 (September 1979): 21–33, pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837.

- ²⁵ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁶ Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., Dumay, J. (2023). "Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument". Emerald Insight. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, V.14(7). Available at: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html
- ²⁷ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281. cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁸ A. Dalvit, 'About the management of teams in a weak matrix environment', LinkedIn, 18 July 2021, [linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/](https://www.linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/).
- ²⁹ B. Keely, Human Capital: How what you know shapes your life, (OECD Publishing, 2007), p. 29, oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en
- ³⁰ International Integrated Reporting Council. (2021). International <IR> Framework. Internet.



© 2024 Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados. Todos os direitos reservados. AICPA e o American Institute of CPAs são marcas registradas do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados e estão registradas nos EUA, na UE, e em outros países. O Desenho do Globo é uma marca registrada da Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados e licenciada para a AICPA. 2403-017677

Para obter informações sobre como obter autorização para utilizar este material para fins não pessoais, envie um e-mail para copyright@aicpa-cima.com. Todos os outros direitos são expressamente reservados.

As informações fornecidas nesta publicação são de carácter geral e podem não se aplicar a uma situação específica. Deve ser sempre procurado aconselhamento jurídico antes de tomar qualquer medida legal com base nas informações fornecidas. Embora se considere que as informações fornecidas estão corretas à data da publicação, deve ter-se em atenção que esta é uma área em desenvolvimento. A Associação, o AICPA e o CIMA não podem aceitar a responsabilidade pelas consequências da sua utilização para outros fins ou contextos.

As informações e opiniões expressas neste material não representam pronunciamentos oficiais do AICPA, do CIMA ou da Associação de Contadores Profissionais Internacionais Certificados. Este material é disponibilizado com o entendimento de que não constitui aconselhamento ou serviços jurídicos, contábeis ou outros serviços profissionais. Se for necessário aconselhamento jurídico ou outro tipo de assistência especializada, deve recorrer-se aos serviços de um profissional competente.

A informação aqui contida é fornecida para ajudar o leitor a desenvolver uma compreensão geral dos tópicos discutidos, mas não foi feita qualquer tentativa de cobrir os assuntos ou questões de forma exaustiva. Embora tenham sido feitas todas as tentativas para verificar a atualidade e a exatidão das informações aqui contidas à data da sua emissão. 2403-017677-5