



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS
EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE FERROVIÁRIO**

RAFAEL DE SOUZA HIPÓLITO

Sob a Orientação do Professor
Dr. Favio Akiyoshi Toda

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ
Janeiro de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados
fornecidos pelo(a) autor(a)

Hipólito, Rafael de Souza, 1983-
H667i Implantação de um modelo de gestão por resultados
em uma empresa de transporte ferroviário / Rafael de
Souza Hipólito. - 2018.
123 f.: il.

Orientador: Favio Akiyoshi Toda.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia - MPGE, 2018.

1. Gestão por Resultados. 2. Implementação da
Estratégia. 3. Ferrovia. 4. Empresa ferroviária. I.
Toda, Favio Akiyoshi, 1970-, orient. II Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado
Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE III. Título.

**O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

RAFAEL DE SOUZA HIPÓLITO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/01/2018

Favio Akiyoshi Toda. Dr. UFRRJ
(Orientador)

Saulo Barroso Rocha. Dr. UFRRJ

Gabriel Marcuzzo do Canto Cavalleiro. Dr. UFF

DEDICATÓRIA

Aos meus pais João e Maria que sempre foram exemplos de força de vontade, trabalho e realização.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Viviane pelo apoio e ao meu filho João Marcos pela encantadora compreensão, nos momentos de ausência.

Aos amigos de trabalho, em especial ao Danilo e Israel, que me apoiaram neste projeto enriquecendo-o de conteúdo prático e teórico.

Aos amigos do MPGE, que tornaram a caminhada mais agradável e prazerosa.

Ao orientador Dr. Favio Akiyoshi Toda, pela postura, orientação esclarecedora e confiança.

Aos professores do MPGE, que permitiram a desconstrução e construção de paradigmas.

E à Deus, sem Ele, nada seria possível.

*As coisas sempre podem ser melhores do que
imaginamos que elas são;
Talvez elas nunca sejam tão boas quanto
gostaríamos que fossem;
Mas temos que trabalhar e buscar que sejam o
melhor que poderiam ser um dia.*

RESUMO

HIPÓLITO, Rafael de Souza. **Implantação de um Modelo de Gestão por Resultados em uma Empresa de Transporte Ferroviário**. 2018. 108p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

O trabalho de implementação estratégica desenvolvido neste estudo teve como preocupação utilizar referências teóricas sobre o tema Administração por Objetivos, para suportar a criação de um Modelo de Gestão por Resultados customizado para a empresa e que atendesse as expectativas das partes interessadas, incorporando práticas presentes na cultura da empresa. Para isso, foi necessário também abordar o tema Implementação da Estratégia para identificar os principais desafios e barreiras presentes num trabalho como este. A pesquisa teve caráter qualitativo, uma vez que se preocupou com o aprofundamento da compreensão de todo processo por um grupo social. Sua natureza é aplicada, pois objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos que, no caso, foi a construção de um modelo de desdobramento e atingimento dos objetivos estratégicos apoiado em um conjunto de orientações teóricas para sua implementação. Com o desenvolvimento do projeto foi possível vivenciar as barreiras da implementação da estratégia e utilizar-se de referenciais teóricos robustos para propor soluções e técnicas que mitigassem a resistência imposta por tais barreiras. A equipe pôde acumular conhecimento teórico e prático que a tornou mais capacitada para implementar estratégias e não apenas formulá-las. Isso pôde ser visto com clareza nos resultados apurados do primeiro ciclo de melhoria e que serão confirmados nos próximos. Esse importante passo dado pela equipe foi fundamental ao propósito principal da Gestão por Resultados que é, de fato, alcançar os resultados esperados, e não apenas o de traçar planos teóricos para alcançá-los.

Palavras-chave: Gestão por Resultados, Implementação da Estratégia, Ferrovia.

ABSTRACT

HIPÓLITO, Rafael de Souza. **Implementation of a Management Model by Results in a Railway Transport Company.** 2018. 108p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

The strategic implementation work developed in this study had as a concern to use theoretical references on the theme Management by Objectives, to support the creation of a Management Model by Results customized for the company and that meets the expectations of stakeholders, incorporating practices present in the culture from the company. To that end, it was also necessary to address the topic Implementation of the Strategy to identify the main challenges and barriers present in a work like this. The research had a qualitative character, since it was concerned with the deepening of the understanding of every process by a social group. Its nature is applied, because it aimed to generate knowledge for practical application, directed to the solution of specific problems that, in the case, was the construction of a model of unfolding and achievement of the strategic objectives supported in a set of theoretical orientations for its implementation. With the development of the project it was possible to experience the barriers of strategy implementation and to use robust theoretical frameworks to propose solutions and techniques that would mitigate the resistance imposed by such barriers. The team was able to accumulate theoretical and practical knowledge that made it more capable of implementing strategies and not just formulating them. This was clearly seen in the results of the first improvement cycle and will be confirmed in the next. This important step taken by the team was fundamental to the main purpose of Results Management that is, in fact, to achieve the expected results, and not only to draw theoretical plans to reach them.

Keywords: Results Management, Implementation of the Strategy, Railroad.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contribuição dos autores segundo Kyriakopoulos (2012)	18
Tabela 2 - Obstáculos para implementação da estratégia segundo Hrebiniak (2006) ..	49
Tabela 3 - Razões para falhas na implementação das estratégias segundo Chermack, Provo e Danielson (2005)	53
Tabela 4 - Contribuições teóricas	55
Tabela 5 - Lista de problemas, soluções e impactos.....	67
Tabela 6 - Etapas do projeto de melhoria do Modelo de Gestão por Resultados	78
Tabela 7 - Plano para implementação das melhorias.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expectativas da Diretoria	81
Quadro 2 - Diretrizes do MGR	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo das solicitações de alteração de metas 2016.	10
Figura 2 - Framework para implementação da estratégia.....	42
Figura 3 - Framework conceitual para análise da estratégia como prática.....	47
Figura 4 - Novos rumos da Estratégia como Prática	49
Figura 5 - Plano de trabalho proposto.....	62
Figura 6 - Cronograma do projeto conduzido pela equipe da Gestão por Resultados..	63
Figura 7 - Cronograma detalhado do 1º ciclo de melhorias	63
Figura 8 - Cronograma detalhado do 2º ciclo de melhorias	64
Figura 9 - Fluxo do processo de desdobramento de metas 2017.....	70
Figura 10 - Histograma da quantidade de indicadores no farol dos elegíveis	72
Figura 11 - Origem e tipo de metas	72
Figura 12 - Histograma do grau de maturidade dos indicadores.....	73
Figura 13 - Número de revisões de metas	74
Figura 14 - Painel de seleção do Farol de Metas	75
Figura 15 - Layout do Farol de Metas	76
Figura 16 - Sequência de projetos do modelo de gestão estratégica da empresa	77
Figura 17 - Estrutura de governança do projeto	79
Figura 18 - Roteiro para levantamento de expectativas da diretoria	81
Figura 19 - Diagrama de pontos críticos.....	82

Figura 20 - Oportunidades de Melhoria x Pontos Críticos	83
Figura 21 - Modelo de matriz para priorização das oportunidades de melhoria	84
Figura 22 - Cadeia de valor do macroprocesso de Gestão por Resultados.....	85
Figura 23 - Diagrama do processo de Estabelecimento de Metas	86
Figura 24 - Diagrama do processo de Atingimento de Metas	87
Figura 25 - Diagrama do processo de Suporte ao MGR.....	87
Figura 26 - Matriz de atividades x tecnologia	88
Figura 27 - Relacionamento das interfaces do sistema com as atividades do processo	88
Figura 28 - Exemplo de especificação de layout de tela do sistema informatizado	89
Figura 29 - Matriz de papéis de responsabilidades do MGR.....	90

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.1 Breve histórico da ferrovia no Brasil	1
1.1.1 Ambiente regulatório	2
1.1.2 Importância do aumento da produtividade e cumprimento de metas	2
1.2 Modelos de gestão de ferrovias em outros países – breve caracterização	3
1.3 Caracterização da empresa e do seu ambiente	6
1.3.1 Modelo de gestão	7
1.4 Problema de pesquisa.....	7
1.5 Suposição inicial	8
1.6 Objetivos de pesquisa	8
1.6.1 Principal	8
1.6.2 Intermediário.....	8
1.7 Justificativa	9
1.7.1 Motivação	9
1.7.2 Relevância da pesquisa	10
1.8 Delimitação do estudo.....	11
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Teoria Clássica da Administração	13
2.1.1 Princípios da Administração Clássica.....	14

2.2	Administração por objetivos	18
2.2.1	Evolução da gestão e a natureza da administração de empresas	18
2.2.2	Como funciona a APO	20
2.2.3	Vantagens e riscos da APO	21
2.3	Hoshin Kanri	22
2.3.1	Breve histórico do <i>Hoshin Kanri</i>	23
2.3.2	Definições e descrição do método <i>Hoshin Kanri</i>	23
2.3.3	O modelo de Akao	26
2.3.4	O modelo de Wood e Munshi	28
2.3.5	O modelo de Dennis	30
2.3.6	O modelo de Jackson	33
2.3.7	O modelo de Campos	35
2.4	Implementação da estratégia	41
2.4.1	O fator comportamental na implementação da estratégia	42
2.4.2	A estratégia como prática	44
2.4.3	As barreiras para implementação da estratégia	49
2.4.4	Os sistemas-pilares da estratégia	54
2.5	Quadro teórico sobre Implementação Estratégica	55
CAPÍTULO III – METODOLOGIA		57
3.1	Delineamento da pesquisa, abordagem epistemológica e metodológica	57
3.2	Plano e técnicas de coleta de dados	57

3.2.1	Fonte de dados	58
3.2.2	Plano de amostragem e métodos de contato	58
3.3	Técnicas de análise dos dados.....	59
3.4	Limitações dos métodos de pesquisa escolhidos	59
3.5	Oportunidade de pesquisa	60
3.6	Viabilidade da pesquisa	60
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO PROJETO DE MELHORIA IMPLEMENTADO NA EMPRESA.....		61
4.1	Estrutura e organização do trabalho.....	61
4.1.1	Cronograma do trabalho	62
4.1.2	Definições e termos utilizados	64
4.2	1º ciclo de melhorias: <i>quick wins</i>	65
4.2.1	Etapa de <i>Plan</i>	65
4.2.2	Etapa de <i>Do</i>	68
4.2.3	Etapa de <i>Check</i>	71
4.2.4	Etapa de <i>Act</i>	76
4.3	2º ciclo de melhorias: definição de diretrizes e estruturação do processo	77
4.3.1	Etapa de <i>Plan</i>	77
4.3.2	Etapa de <i>Do</i>	80
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES		95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101

CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Breve histórico da ferrovia no Brasil

A primeira ferrovia no Brasil foi desenvolvida por Barão de Mauá, em meados do século XIX. O trecho ferroviário ligava o Rio de Janeiro a Petrópolis, através de uma operação multimodal¹, e continha apenas 16 km, mas que na época exigiu grande mobilização de recursos nacionais e internacionais. A estruturação financeira para este investimento era muito parecida com o que hoje é chamado de *Project Finance*, no qual recursos são garantidos pelo sucesso do empreendimento (LIMA e PASIN, 1999).

No Brasil, o setor ferroviário viveu três grandes ciclos. As primeiras ferrovias foram implantadas entre 1852 e 1900, em grande parte financiadas com capital privado inglês no modelo de concessão com taxas de retorno atrativas (CASTRO, 2002). Depois veio o processo de nacionalização (encampação) das ferrovias em função da inviabilidade econômica para a operação privada. Foram encaradas pela gestão pública como instrumento de políticas sociais e econômicas (LACERDA, 2002), dando início ao segundo ciclo que teve como marco a criação da empresa estatal Rede Ferroviária S.A. (RFFSA), em 1957, e da Ferrovia Paulista S.A. (Fepasa), em 1971. Ambas foram criadas para absorver os *déficits* que as ferrovias acumularam ao longo do tempo, encerrando, portanto, a participação privada na prestação do serviço público de transporte ferroviário (CASTRO, 2002). O terceiro ciclo se inicia com a crise da década de 80, separando o transporte metropolitano de passageiros através da criação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU). Depois segue com a inclusão da RFFSA no Programa Nacional de Desestatização (PND) em 1992 (CASTRO, 2002) que teve como marco fundamental a Lei das Concessões de 1995 (Lei 8.987/95) (OJIMA e COMITRE, 2008).

¹ Transporte multimodal é aquele que em que são necessários mais de uma modalidade de transporte. Conforme a Lei nº 9.611, de 19 de Fevereiro de 1998, o Transporte Multimodal de Cargas é aquele que: (i) utiliza duas ou mais modalidades de transporte; (ii) é executado sob a responsabilidade única de um Operador de Transporte Multimodal – OTM; e (iii) é regido por um único contrato.

Esse terceiro ciclo culminou no arrendamento dos ativos e na concessão da operação ferroviária pela iniciativa privada (PIRES, 2002). No leilão organizado para tal fim, foi acordado que a empresa vencedora ficaria responsável pela infraestrutura, operação, controle de tráfego, marketing e finanças da malha.

1.1.1 Ambiente regulatório

O sistema ferroviário brasileiro está organizado sob as diretrizes de dois entes estatais, especificamente o Ministério dos Transportes (MT) e a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

O MT é responsável pela formulação da estratégia de longo prazo. A concessão, a fiscalização e as regras de operação tornaram-se atribuições da ANTT, que foi criada em 2001 para regular as atividades de prestação de serviços e de exploração de infraestrutura de transportes (NETO *et al.*, 2010).

Nas palavras de Neto *et al.* (2010), “a criação de uma agência reguladora, abrangendo, entre outros, o transporte ferroviário, foi consequência natural da implantação no Brasil de um modelo de concessões de serviços públicos ao setor privado”. Uma das prerrogativas desse modelo é que o órgão regulador estabeleça metas de acessibilidade e eficiência para o serviço público concessionado e imponha as regras para a operação, fundamentadas no contrato de concessão (NETO *et al.*, 2010).

Para Lima e Pasin (1999), o setor ferroviário é considerado um elo fundamental para a oferta adequada de serviços de transporte multimodal. Os autores atestam que quase a totalidade das soluções disponíveis demanda uma nova moldura institucional, assim como a criação de um órgão regulador. Desse modo, a sociedade e as empresas brasileiras são beneficiadas pela retirada dos transportes do conjunto de fontes do “Custo-Brasil”.

1.1.2 Importância do aumento da produtividade e cumprimento de metas

As regras de funcionamento estabelecidas para o setor estão diretamente relacionadas aos investimentos privados e com a lucratividade esperada. Dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT) e do COPPEAD/UFRJ são utilizados para efeitos de comparação,

evidenciando que, no Brasil, os investimentos privados (em US\$/km) somam 33% do total investido nos Estados Unidos. Já o indicador de produtividade do trabalhador no Brasil é 44% do total registrado nos Estados Unidos (LACERDA, 2002).

Ao evidenciar as características do transporte ferroviário, Reis (2007, p. 21) demonstra a necessidade dos ganhos produtividade:

O transporte ferroviário é caracterizado por possuir um custo fixo muito alto representado pelo arrendamento da malha, terminais e materiais rodantes, e custos variáveis – mão de obra, combustível e energia - relativamente baixos, tornando-o adequado para o transporte de mercadorias de baixo valor agregado e com grande peso específico. (...) A escala no transporte é fundamental para a diluição dos custos fixos e aumento da margem de lucro das ferrovias, uma vez que os retornos são crescentes até que se atinja a capacidade máxima de transporte.

A linha ferroviária necessita de infraestrutura adequada para se tornar eficiente, sendo, portanto, necessárias: malha que suporte grande peso por eixo dos vagões, linhas adequadas, mão de obra treinada, locomotivas potentes e ajustadas, sinalização, entre outros (REIS, 2007).

As transformações ocorridas após a privatização do setor ferroviário, aliadas à criação de uma agência reguladora, fizeram com que a estrutura de governança também fosse alterada (OJIMA e COMITRE, 2008).

O contrato de concessão possui cláusulas que buscam cumprir as exigências da Lei das Concessões no que tange à qualidade dos serviços, e apresenta metas anuais de produção de transporte e redução de acidentes, devidamente pactuadas com a concessionária na figura da ANTT (NETO et al., 2010) e determinam que o poder concedente (na figura da ANTT) deve estabelecer metas anuais de produção de transporte e redução de acidentes devidamente pactuadas com a concessionária (NETO et al., 2010).

1.2 Modelos de gestão de ferrovias em outros países – breve caracterização

As ferrovias possuem grande importância em relação ao desenvolvimento de vários países, e em muitos casos atuam como maior estímulo ao incremento, no âmbito agrícola, pecuário e industrial. “Na Europa, a ferrovia propiciou o desenvolvimento dos países

viabilizando explorações e produções de matérias primas, industriais e agrícolas com melhoria constante da prestação de serviços e do intercâmbio comercial”. (BARROS, 2013, p. 35).

Os países da Europa, como França, Itália e Espanha, implantaram diferentes modelos de governança da ferrovia, que variam do modelo inglês (de máxima liberação de empreendimentos privados) até o modelo belga (de estatização de empresas ferroviárias). Segundo Zorzo (2009), as companhias ferroviárias nestes três países atuaram orientadas pela gestão liberal, pleiteando tarifa livre e tomando decisões internas sobre investimentos e traçados.

Goicolea (1999), assim como Zorzo e Silva (2011), informa que em países como a Espanha e o Brasil existe baixo controle técnico-financeiro estatal, devido a concessão dada à empresa investidora, diferentemente do caso da França, onde há certas obrigações a serem cumpridas. Contudo, o autor atesta que, para comparar o modelo ferroviário adotado na Espanha, Itália e França, é preciso colocar muitas ressalvas, pois situações conjunturais variam entre os países, o que revela alta complexidade e diversos elementos complicadores da gestão, dificultando, portanto, a detecção de resultados (satisfatórios ou não) e, possivelmente, o cumprimento de metas.

De acordo com Dantas (2014), independentemente do país, cada modelo de gestão engloba a definição de objetivos/metasp e a caracterização elucidada da organização, estabelecendo-se um conjunto de parâmetros (capacidade, especificações, nível de serviço e infraestrutura). Além disso, o autor salienta a importância de se definir a política a ser seguida, no que diz respeito à manutenção e aos programas de investimento, realizando, também, a calendarização e a disponibilização de recursos. Dessa forma, para analisar a execução e a eficiência do modelo de gestão, devem-se realizar auditorias externas ou internas, baseadas no risco e focalizadas em áreas onde se averiguem possíveis falhas.

A seguir, caracterizam-se os modelos de gestão adotados por alguns países da Europa, conforme estudo de Teixeira (2013).

Grã-Bretanha

A Grã-Bretanha experienciou, durante o período de 1993 a 2012, um sistema que alguns consideram ultra liberal; a privatização britânica (votada em novembro de 1993 e

efetivada em janeiro de 1995) reestruturou a ferrovia ao implementar profundas reformas no setor, permitindo o vaivém de funcionários que tivessem experiência em privatizações para o domínio da ferrovia. Atualmente, o modelo centralizado e estatizado foi extinto, desde 2005, quando o Governo Britânico, através do Departamento de Transportes (DFT), tomou o controle direto do funcionamento do setor, tornando-se o único capaz de atribuir as licenças de franchising e de financiar os investimentos (TEIXEIRA, 2013).

No referido país, as decisões estratégicas sobre investimentos importantes são de responsabilidade do DFT, que também assumiu a função de fiscalizar o transporte ferroviário de passageiros. Sobre essa questão, muitos autores julgam que o balanço da privatização da ferrovia é negativo, destacando o elevado custo das viagens (um dos objetivos da privatização era garantir a redução do preço ao longo do tempo, mas isso não ocorreu). Contudo, observa-se que o aumento do tráfego e a utilização da ferrovia são certamente muito positivos. Conforme Teixeira (2013), o volume de contribuições (ou seja, o cumprimento de metas propostas) à ferrovia britânica aumentou de forma considerável nos últimos trinta anos, embora as compensações aos *franchisings* tenham baixado significativamente.

Suécia

A Suécia foi o primeiro país da Europa a realizar a divisão da infraestrutura e das operações de transporte, admitindo a concorrência na ferrovia. Dessa forma, o país passou por reformas que inspirou teorias modernas de gestão, visando a separação dessas unidades públicas, através da Constituição de uma entidade pública independente; esta, por sua vez, ficou encarregada de gerir a infraestrutura (denominada Banverket).

Pautada na teoria da nova gestão, Teixeira (2013) ressalta que um dos maiores desafios da reforma foi a necessidade de criação de novas organizações para desempenhar cada função, ou seja, houve uma separação organizacional de produção, de autoridade e de inspeção.

Alexandersson (2009), citado por Teixeira (2013), afirma que o modelo sueco de operação ferroviária é constituído por empresas locais ou regionais, que organizam a carga e descarga (de clientes, de fábricas e de entrepostos comerciais) e o comboio de mercadorias. Esse tipo de gestão do modo ferroviário facilita o uso de ramais e de linhas, sendo a melhor forma de utilização da infraestrutura existente que, segundo o autor supracitado, de outra

forma não teria utilidade e se degradaria. O mesmo modelo de gestão também funciona com sucesso nos Estados Unidos, no Canadá e na Alemanha.

Suíça

A Suíça é um dos poucos países que não criaram uma gestão independente de infraestrutura, optando então por cunhar um regulador central que limita o serviço de transporte de passageiros. O objetivo desse método é aumentar a competitividade do transporte ferroviário, comparativamente com o rodoviário.

Segundo Teixeira (2013), “o modelo de organização do setor ferroviário suíço é o da integração vertical, na prática, isso significa que não existe uma separação entre as infraestruturas e as operações ferroviárias”. Desse modo, os subsídios são destinados ao transporte regional dos passageiros e ao custeamento (manutenção) da infraestrutura; já o transporte de mercadorias e de passageiros de longa distância não recebe subsídios.

No modelo Suíço, não há divisão entre infraestrutura e operadores, embora os operadores não deixem de se integrar ao sistema, permitindo, como prática comum, o acesso a terceiros à sua infraestrutura, até mesmo por operadores concorrentes, como no caso do serviço de carga ferroviária.

Atualmente, a população suíça considera o uso dos transportes públicos como questão cultural, e o modelo de gestão estabelece suas metas de acordo com a regulamentação e o desenvolvimento do sistema.

1.3 Caracterização da empresa e do seu ambiente

A empresa avaliada no presente estudo é uma organização privada constituída na segunda metade da década de 90, oriunda da privatização da extinta Rede Ferroviária Federal S/A (RFFSA). Detém e opera a concessão do transporte ferroviário de cargas numa importante região do país. Possui mais de 6.000 funcionários diretos e fatura anualmente mais de três bilhões de reais, sendo, portanto, considerada uma empresa de grande porte no cenário nacional.

1.3.1 Modelo de gestão

A empresa estudada adota um modelo de gestão baseado em metas anuais, havendo variação no pagamento de remuneração dos funcionários, conforme resultados alcançados.

Utiliza-se de uma Diretriz Organizacional (DO) para definição, monitoramento e apuração de metas que estabelece as regras básicas. Tem-se a área de Gestão por Resultados, que é responsável por cuidar deste processo na empresa.

A área de Gestão por Resultados foi criada em 2009 e em 2011 foi publicada a primeira versão da DO que estabelecia regras para a definição, monitoramento e apuração de metas. Antes da DO as metas eram negociadas e apuradas basicamente como um acordo entre superior e subordinado. Com a criação da área de Gestão por Resultados as metas passaram a ter uma formalidade e registro maior. A área ficou responsável por garantir a definição, registro, aprovação e divulgação das metas e a DO formalizou todas as regras que deveriam ser seguidas por todas as pessoas elegíveis a metas na empresa.

1.4 Problema de pesquisa

Em 2016, até o mês de julho, foram solicitados 1.203 pedidos de revisão de metas, entre revisões de desdobramento e revisões de indicadores - 76% dos funcionários tiveram pelo menos uma alteração no seu acordo original de metas.

As justificativas apresentadas pelos funcionários apontam que 72% deles alegam que sua meta não é mensurável ou possui algum erro nos critérios de apuração. Dessa forma, através da análise prévia da Coordenação de Gestão por Resultados, elencam-se algumas causas prováveis para o problema:

Baixa maturidade dos indicadores definidos no processo de desdobramento, com fórmulas de cálculo complexas e difícil interpretação;

Baixo conhecimento técnico relacionado ao desdobramento de metas e estabelecimento de alvos;

Baixo nível de automação no processo de definição de metas.

A partir dos problemas supracitados, formulou-se a hipótese de que a atual forma de gerir resultados da empresa não está sendo efetivo em seu propósito de direcionar adequadamente os esforços da organização em favor dos objetivos estratégicos, uma vez que as metas que suportam tais objetivos estão sendo demasiadamente alteradas. No longo prazo, esta condição pode comprometer a capacidade da empresa em cumprir seu referencial estratégico.

Extraí-se daí o problema a ser pesquisado: como seria a implementação estratégica de um Modelo de Gestão por Resultados (MGR) que pode ajudar a organização a atingir os objetivos estratégicos?

1.5 Suposição inicial

O esforço da organização está atrelado ao desdobramento das diretrizes estratégicas em metas por áreas e por funcionários, ao acompanhamento e controle dos resultados alcançados e ao tratamento dos desvios identificados. Além disso, destaca-se a importância da motivação dos funcionários para alcançarem as metas individuais propostas.

O Modelo de Gestão por Resultados (MGR) remete ao desenvolvimento de um conjunto de diretrizes, regras, processos e ferramentas utilizadas para atingir os resultados esperados. Tem-se como suposição que a elaboração destes artefatos pode ser mais bem desenvolvida a partir da literatura científica disponível na área de estratégia.

1.6 Objetivos de pesquisa

1.6.1 Principal

Neste trabalho, objetiva-se elaborar um Modelo de Gestão por Resultados (MGR) que seja baseado em: (i) diretrizes, (ii) processos e (iii) ferramentas que permitam à organização gerenciar a execução da estratégia empresarial.

1.6.2 Intermediário

Como objetivos intermediários deste trabalho podemos destacar (i) a revisão da DO, (ii) o mapeamento dos processos do MGR e (iii) o desenvolvimento de ferramentas eletrônicas para execução e controle desses processos.

1.7 Justificativa

1.7.1 Motivação

A Coordenação de Gestão por Resultados elaborou um relatório contendo alguns dados sobre o processo de definição, monitoramento e apuração de metas no ano de 2016 na empresa, identificando algumas oportunidades de melhoria no MGR. Esse documento foi apresentado à Diretoria, que determinou que as fragilidades fossem devidamente tratadas.

Conforme ilustra a Figura 1 abaixo, pode-se verificar que dos 1.203 pedidos de revisão de metas feitos no *checkpoint*² 2016, 42% deles têm origem em metas de equipes operacionais e 58% teve origem em metas de gestores e especialistas. A maior parte das alterações (82%) dizia respeito às modificações nas regras e alvos dos indicadores definidos. Além disso, 72% das solicitações foram justificadas, pois as metas não eram mensuráveis ou possuíam erros nos critérios de apuração; 10% por mudanças de estrutura organizacional; 9% por definição da diretoria; 5% por serem metas adversas (aos interesses da empresa); e 4% por possuírem valor ou prazo impraticáveis. Por fim, 76% dos funcionários tiveram algum tipo de alteração em seu acordo original de metas para o ano de 2016.

² O *checkpoint* é um período de tempo previsto na DO de definição, monitoramento e apuração de metas para que sejam feitas mudanças nas metas originalmente contratadas.

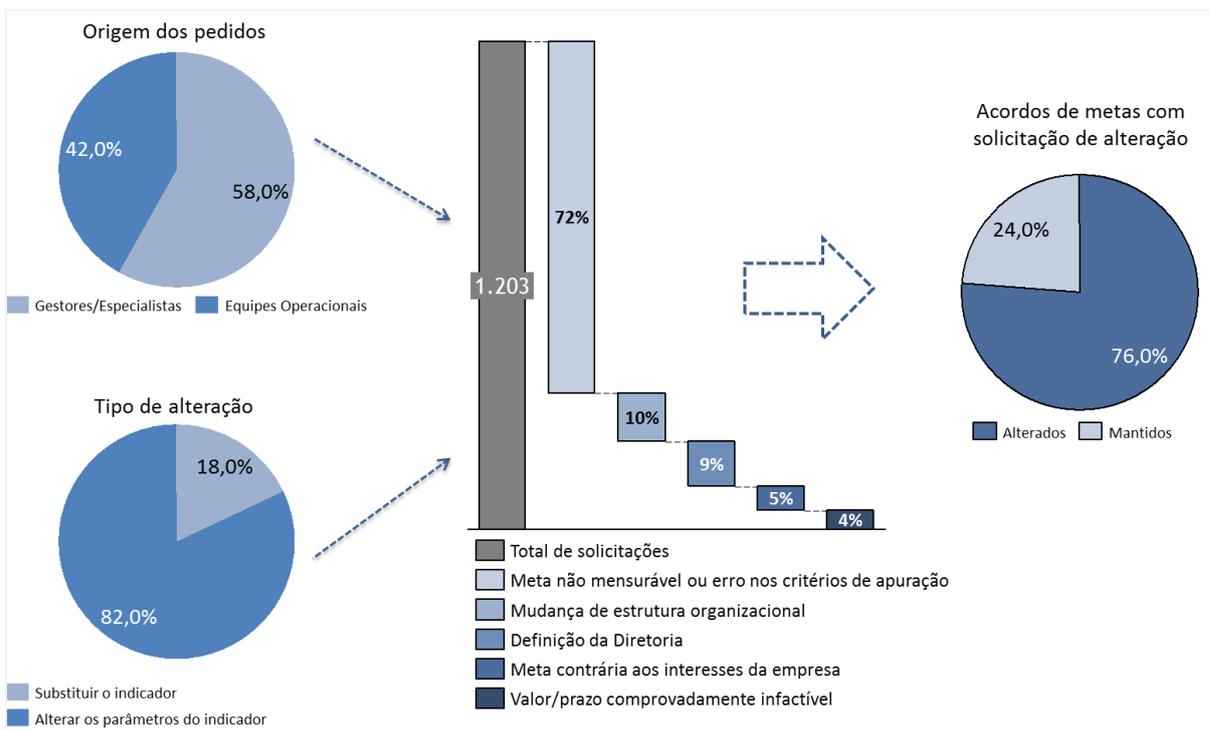


Figura 1 - Resumo das solicitações de alteração de metas 2016.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa.

1.7.2 Relevância da pesquisa

Como referencial estratégico, a empresa direciona sua gestão com base em resultados, de acordo com a orientação teórica da Administração por Objetivos (APO), que também pode ser denominada de *Management By Objectives* (MBO). Em outros termos, busca-se definir e implantar um modelo de gestão por resultados, a fim de sistematizar e implementar a diretriz implícita em seu referencial estratégico.

Nesse contexto, denota-se a utilidade prática deste estudo, que visa colaborar para a implantação dos objetivos estratégicos da empresa, fornecendo orientações condizentes às recomendações sobre implementação de estratégias encontradas na atual literatura acadêmica.

Do ponto de vista teórico, apresenta-se um caso que traz questões e reflexões sobre o tema da implementação estratégica. Este tema é percebido como de menor interesse pelos estudiosos da área da estratégia, que preferem discutir e avaliar os paradigmas estratégicos e a formulação de estratégias. Hrebiniak (2006) argumenta que a literatura de gestão é abundante em modelos e requisitos de uma boa formulação estratégica, mas não foca no que parece ser o

maior problema: implementar a estratégia. Miller (2002) reforça esta preocupação ao mencionar em seu estudo que as organizações não conseguem implementar mais do que 70% das suas estratégias. Bartlett e Ghoshal (1987) também observaram que as empresas sabem o que precisam fazer e que a dificuldade está em conseguir fazer.

Além disso, apesar do setor ferroviário atrair investimentos vultuosos por estar ligado à infraestrutura de grande escala, é um setor pouco estudado – talvez pelo fato das ferrovias no Brasil terem vivido um ciclo de desenvolvimento importante no passado e depois passado por um período de decadência muito forte. Então, principalmente no momento atual onde o país busca fortalecer os investimentos em infraestrutura, o presente trabalho traz uma contribuição importante para a retomada do desenvolvimento do setor ferroviário brasileiro, introduzindo práticas de gestão que vão contribuir para a implementação das estratégias.

1.8 Delimitação do estudo

Para o desenvolvimento deste estudo, foi elaborado um projeto para formalização de um Modelo de Gestão por Resultados específico para a empresa, mas que abrange apenas a parte de desdobramento e implementação da estratégia. Considerando a limitação de recurso de tempo e as prioridades da empresa, a parte que trata da formulação da estratégia, na qual se analisam fatores (externos e internos à empresa) que afetam a determinação dos objetivos organizacionais, que não são tratados neste trabalho.

O trabalho foi organizado em quatro ciclos de melhorias: (i) *quick wins*, que teve como objetivo implementar ações de curto prazo que pudessem capturar ganhos imediatos para o processo; (ii) definição das diretrizes e estruturação do processo, sendo esta a fase mais robusta do trabalho, pois teve como objetivo construir e iniciar a implementação de um novo modelo de Gestão por Resultados na empresa; (iii) melhoria das práticas e técnicas que teria como foco implementar grande parte das ferramentas e soluções previstas na fase anterior e (iv) criação de competência organizacional, que trataria da internalização dos conceitos de Gestão por Resultados na cultura da empresa.

Cada ciclo de melhoria foi dividido em quatro etapas: *Plan, Do, Check e Act*, seguindo metodologias tradicionais de gestão para garantir robustez nos resultados. Sendo que este

estudo de caso, por uma limitação de tempo, procura demonstrar a implementação estratégica até a etapa *Do* do segundo ciclo e melhorias.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Teoria Clássica da Administração

O engenheiro francês Henri Fayol é usualmente apresentado como um dos codificadores da Escola Clássica de Administração. Segundo Souza e Aguiar (2011), Fayol é frequentemente associado ao seu contemporâneo, o teórico norte-americano Frederick Taylor, sendo aos dois atribuídos a defesa de um modelo autoritário de administração. Morgan (2007) diz que ambos, Taylor e Fayol, têm uma visão mecanicista, pois eram obcecados pela eficiência, indiferentes aos fatores ambientais e humanos, incapazes de lidar com mudanças e de desenvolver ambientes que privilegiassem a criatividade e a inovação.

De acordo com Fayol (2002, p. 911), administrar significa “governar ou gerenciar negócio público ou privado. Isto constitui procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização”. Portanto, a administração inclui todas as operações da organização. A partir dessa definição, Souza (2009) salienta que o enfoque era direcionado para a administração em geral, e não para funções específicas de uma organização, sendo orientado para guiar a organização na busca por seus objetivos. Assim, Fayol definiu a responsabilidade de um departamento administrativo da seguinte maneira:

Alguém poderia definir o departamento administrativo dizendo que ele inclui tudo que não é parte de outros departamentos [técnico, comercial e financeiro], mas podemos definir isto de uma maneira mais positiva, dizendo que ele é especificamente responsável por: 1 – garantir que unidade de ação, disciplina, antecipação, atividade, ordem, etc. existam em todas as partes da organização; 2 – recrutamento, organização e direção da força de trabalho; 3 – garantir o bom relacionamento entre os vários departamentos entre si e com o mundo exterior; 4 – fazer convergir todos os esforços em direção ao objetivo social; 5 – dar satisfação aos acionistas e aos trabalhadores, ao trabalho e ao capital (FAYOL, 2002, p. 911).

Fayol também enfatiza que o sucesso de uma empresa depende muito mais da habilidade administrativa de seus líderes do que de suas habilidades técnicas. “É certo que o líder, que é um bom administrador, mas tecnicamente medíocre, é, em geral, mais útil para uma organização do que se ele for um brilhante técnico, mas um administrador medíocre” (FAYOL, 2002, p. 911).

Desse modo, constata-se que, em um departamento administrativo, não existe uma demarcação clara entre este e os demais departamentos; eles interagem, se relacionam e se tornam interdependentes, mesmo se mantendo diferenciados. O departamento administrativo, assim como o departamento técnico, possui sucursais em todas as áreas e até mesmo nas mais detalhadas ramificações da organização.

2.1.1 Princípios da Administração Clássica

Fayol (2002) discorre sobre a dificuldade em se obter competência administrativa, opondo-a ao conhecimento técnico. Para o teórico, na falta de ensino e de princípios estabelecidos, cada um possui apenas sua própria experiência e as lições aprendidas com a prática. Por isso, torna-se necessário criar regras para solucionar problemas complexos, em meio aos sistemas que são frequentemente contraditórios, evitando, assim, que cada um utilize suas próprias regras (SOUZA & AGUIAR, 2011).

Os Princípios da Administração apresentados por Fayol (2002) formam a base dos 14 princípios que, mais tarde, foram desenvolvidos em sua obra “Administração Industrial Geral”.

Unidade de comando

Apresentado como o princípio fundamental, a Unidade de comando estabelece que para que uma pessoa execute qualquer ação, ela deve receber ordens de um único superior. A violação desse princípio produz confusão e desesperança entre os empregados, conflitos entre supervisores e superiores, bem como entre os superiores. Se isto persistir, o resultado é a destruição ou remoção de uma das partes, o que causa o retorno à unidade de comando, mas enfraquece a organização, podendo destruí-la. Fayol (2002) considera impossível que duas pessoas tenham a mesma percepção, os mesmos pontos de vista acerca de como executar um trabalho.

Transmissão hierárquica de ordens – a cadeia de comando

Com o crescimento da organização, aumenta a dificuldade de o superior dar ordens diretas a todos os empregados. Por essa razão, torna-se necessário que os supervisores transmitam informações e supervisionem o trabalho, o que é chamado de “Transmissão

hierárquica de ordens”. O desrespeito a esse princípio pode causar dualidade nos comandos e descontentamento e confusão quanto às responsabilidades do trabalho (FAYOL, 2002).

Separação de poderes – autoridade, subordinação, responsabilidade e controle

Fayol (2002, p 913) postula que

A divisão de uma organização em distintos departamentos, cada um independente dos outros, mas sujeitos a uma autoridade comum, possui diversas causas como o grande crescimento dos negócios, a diversidade das operações, exigindo diferentes competências ou a separação física das atividades.

Portanto, após a definição dos departamentos de uma organização, é necessário estabelecer direitos, deveres e responsabilidades. Cada pessoa com autoridade na linha hierárquica deve estar familiarizada com o que acontece em sua área. Os meios utilizados para isto são a supervisão direta, o controle, as reuniões, os relatórios e um bom sistema contábil (FAYOL, 1989).

Centralização

Para explicar o princípio da organização, utiliza-se a seguinte metáfora biológica:

“Tal como a ‘divisão do trabalho’, a centralização é um fato de ordem natural: em todo organismo, animal ou social, as sensações convergem para o cérebro [...] e do cérebro [...] partem as ordens que movimentam todas as partes do organismo” (FAYOL, 1989, p. 56).

Segundo Souza (2009), a centralização é uma consequência natural do princípio da unidade de comando. O comando, exercido pela maior autoridade da organização, pode ser direto ou indireto. A centralização pode ser praticada de diferentes formas, e pode atravessar sucessivos níveis organizacionais em duplo sentido; a centralização não é uma instituição arbitrária nem opcional.

Ordem

Fayol (2002) se refere à ordem como “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar”. Ordem é o meio para evitar desperdício de materiais e de tempo, bem como impedir conflitos. Numerosas infrações a este princípio são cometidas nas organizações, como ordens que chegam a seu destino sem seguir a rotina hierárquica, como a invasão de um

departamento por outro, como a paralisia e o transtorno no ambiente administrativo causado pela ausência de um líder.

Disciplina

Ao definir disciplina, Fayol a delinea como um “conjunto de regras tácitas ou de regulamentos escritos destinados a assegurar boa ordem e regularidade em uma corporação, ou assembleia” (FAYOL, 2002, p. 914). Sobre esse conceito, Souza (2009) afirma que não se trata apenas de um princípio, mas de uma regra contingente ou dependente, para que sejam atingidos os objetivos da organização. São regras numerosas e variadas, necessárias para que haja a Unidade de Comando.

No princípio da disciplina, foca-se na obediência e na assiduidade como sinais de respeito, impondo sanções como forma de evitar a repetição de indisciplinas. Entretanto, muitas vezes, problemas como a indisciplinada podem ter origem na incapacidade dos chefes para lidar com conflitos com os subordinados, ou a inexistência de convênios (acordos trabalhistas) suficientemente claros e equitativos (FAYOL, 1989).

Planejamento

O planejamento é o mais importante e abrangente dos princípios, sendo um dos temas centrais da obra “Administração Industrial Geral”. “Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é, também, um dos mais fortes estimulantes da atividade humana” (FAYOL, 1989, p. 62). Assim, observa-se que a administração, além de traçar planos de longo prazo, deve monitorar os acontecimentos e realizar os ajustes necessários, confrontando o planejado com o realizado.

A elaboração do programa anual é uma operação delicada, particularmente longa e trabalhosa quando efetuada pela primeira vez. Contudo, percebe-se que cada renovação gera alguma simplificação e, desde que o programa se torne um hábito, as dificuldades e os obstáculos são consideravelmente reduzidos.

O novo programa de trabalho se torna cada vez mais interessante e mais útil devido ao interesse, à atenção requerida pela realização do programa, à comparação que se impõe entre

os fatos previstos e os fatos reais, e à verificação dos erros e dos êxitos obtidos (FAYOL, 1989, p. 73).

Organograma

No entendimento de Souza (2009), o organograma possibilita de forma clara a visualização de cada função que um chefe possui, além de demonstrar que a hierarquia está bem definida e que os departamentos ou seções estão bem delimitados, permitindo que a vida da companhia não sofra interrupções. Tal organograma deve ser revisado e modificado, para assegurar que ninguém seja sobrecarregado, que a autoridade e linha de reporte de cada um estejam bem determinadas, e que a unidade de comando seja respeitada.

“Todas as organizações, das menores e mais simples até as maiores e mais complexas, adaptando-se a este método de descrição e controle, estão aptas a ajustar-se a esta estrutura” (FAYOL, 2002, p. 916). Essa estrutura organizacional deve ser flexível e direcionada para descentralização das atividades, concedendo mais autonomia aos empregados. Além disso, segundo Souza (2009), é fundamental desenhar uma estrutura que demonstre uma visão claramente focada no mercado, no mundo exterior, para fora da organização.

Reuniões e relatórios

Para Souza (2009), a unidade de propósito e de ação preconizada por Fayol é facilitada através de reuniões periódicas, bem como por relatórios escritos. Destaca-se, portanto, a comunicação verbal, pelo fato de a mesma ocorrer de forma mais eficiente e simples se comparada à comunicação escrita. Fayol (1989, p. 63) conclui que “sempre que possível, as relações devem ser verbais. Ganha-se, com isso, rapidez, clareza e harmonia” (FAYOL, 1989, p. 63).

Além disso, reuniões frequentes são uma excelente ferramenta para o direcionamento e controle, onde os líderes encontram a oportunidade de entender seus subordinados, estimular suas iniciativas e trazer entre eles a unidade de ação e, possivelmente, a unidade de propósito (FAYOL, 2002, p. 916).

Contabilidade

Segundo Souza (2009), Fayol defende a necessidade de transparência e motivação dos funcionários. O referido autor faz uma comparação entre a contabilidade e um termômetro,

devido à importância de se medir (mensurar, avaliar) as condições e a saúde da organização. Portanto, a contabilidade deve ser consultada regularmente.

Qualquer empregado da empresa deve conhecer os resultados obtidos de sua função, cargo ou responsabilidade. Para tanto, é necessário possuir um acurado sistema contábil; conhecendo as informações contábeis torna-se possível alterar cada tarefa ou meta.

2.2 Administração por objetivos

A Administração por Objetivos (APO) foi introduzida nas empresas em meados da década de 50. Um dos autores pioneiros é Peter F. Drucker que, em sua obra “*The Practice of Management*”, apresentou a teoria da Administração por Objetivos (*Management by Objectives* - MBO). A APO é conceituada como um processo contínuo através do qual os gerentes, superior e subordinado de uma organização, identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e usam essas medidas como guias para a operação dos negócios (ODIORNE, 1965). Isso gera um efeito cascata na medida em que os executivos de alto nível definem os objetivos estratégicos e corporativos e os níveis de baixo vão apoiando o nível de cima, mantendo a perspectiva geral da organização (ROTH, 2009).

2.2.1 Evolução da gestão e a natureza da administração de empresas

Kyriakopoulos (2012) argumenta que a gestão estratégica de negócios teve origem nos anos 50 e 60, destacando alguns autores como principais, tais como: Chandler (1962), que traz a importância da coordenação; Selznick (1957), que cria a ideia fundamental da análise SWOT; Ansoff (1965), que propõe a análise e eliminação das lacunas e Drucker (1954), que desenvolve a teoria da MBO (*Management by Objectives*).

Na Tabela 1 são apresentadas as principais contribuições dos autores supracitados, do ponto de vista de Kyriakopoulos (2012).

Tabela 1 - Contribuição dos autores segundo Kyriakopoulos (2012)

Autores	Contribuições
Chandler (1962)	Aponta para a importância da coordenação dos vários aspectos da gestão sobre uma única estratégia abrangente. Destaca a interação entre funções e departamentos e ressalta importância de se ter um planejamento de longo prazo.
Selznick (1957)	Traz a ideia de relacionar os fatores internos da organização com as circunstâncias ambientais externas, a ideia fundamental da análise SWOT.
Ansoff (1965)	Desenvolveu a análise de lacunas mostrando a distância existente entre onde se está hoje e onde se pretende chegar no futuro e propôs as chamadas “ações para redução de lacunas” com o intuito de eliminar essa distância entre realidade atual e expectativa futura.
Drucker (1954)	Desenvolveu a teoria da Gestão por Objetivos e sua outra contribuição seminal foi prever a importância do chamado capital intelectual.

Entre as contribuições de Drucker, destaca-se a importância que dá para o desempenho econômico. A administração fracassa caso não se obtenham resultados econômicos. E, para haver desempenho econômico, é necessário que exista uma empresa. A segunda função da administração é transformar recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva, ou seja, seria a função de administrar administradores. A última função da administração é administrar o trabalho e os trabalhadores, organizando o trabalho de modo a torná-lo o mais adequado possível. Para tanto, deve-se organizar as funções e horários das pessoas, de modo a fazê-las trabalhar da maneira mais produtiva e eficaz possível. Em sua obra, Drucker define o administrador como sendo “alguém que dirige o trabalho de outros, ou conforme o clichê, alguém cujo trabalho consiste em fazer os outros trabalharem” (DRUCKER, 1981, p. 7).

Existe ainda outro fator fundamental em todo o problema, em toda ação administrativa. Entretanto, não constitui uma quarta função, e sim uma dimensão adicional: o tempo. A administração sempre deve considerar o presente e o futuro a longo prazo.

Conforme Lodi (1968), a APO é um método de planejamento e controle administrativo, considerando que, para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde se pretende chegar.

Definir qual é o negócio de uma empresa pode parecer uma tarefa simples, mas nem sempre a resposta para essa pergunta é respondida facilmente. Drucker (1981) assegura que o

negócio de uma empresa não é definido pelo produtor, mas sim pelo consumidor que tem suas necessidades satisfeitas ao adquirir um produto ou serviço.

Para o autor, “se quisermos saber o que é uma empresa, devemos partir da sua finalidade. E esta finalidade deve estar fora da empresa em si; deve estar na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade. Existe apenas uma definição válida para esta finalidade: criar um cliente” (DRUCKER, 1981, p.35).

Logo, a pergunta só pode ser respondida encarando-se a empresa de fora, do ponto de vista do consumidor e do mercado.

2.2.2 Como funciona a APO

Do ponto de vista operacional, na APO, considera-se “o método em que todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da Diretoria” (LODI, 1970, p. 98).

Roth (2009) pondera que a APO começa com os subordinados sentando com os superiores para definirem e formalizarem os objetivos daquele ciclo de desempenho, preferencialmente com números, para que, ao final do período, os dois possam novamente discutir e avaliar o cumprimento dos desígnios propostos. O autor em questão ainda discorre sobre objetivo como sendo uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor.

Quanto ao processo de implantação da APO, Lodi (1969) faz uma descrição prática na qual a alta direção fixa objetivos para cada divisão da companhia, evitando dizer como a direção da divisão deve atingir os resultados. A diretoria, por sua vez, procura fixar objetivos ao nível de departamento, esquivando-se igualmente de dizer como devem ser atingidos esses objetivos. Dessa forma, supõe-se que a interferência no desempenho do nível imediatamente inferior produza irresponsabilidade e irritação. Assim, deve-se abolir o termo *staff*, ficando a cargo de cada divisão a criação dos serviços necessários para se atingir os objetivos. Cada gerente deve se considerar o presidente de uma pequena companhia. Como resultados esperados, tem-se: a introdução de resultados reduz a subjetividade na avaliação dos

executivos de nível médio e inferior; as medidas intangíveis de sucesso são substituídas por outras mais definidas e mensuráveis.

Outra teoria relevante para se entender o funcionamento da APO é a Teoria X e Y, idealizada por McGregor (1999). A Teoria Y supõe que os funcionários podem ser ambiciosos, automotivados, ansiosos para aceitar maiores responsabilidades e exercer autocontrole, autodireção e autonomia. Acredita-se também que, se for dada a chance, funcionários têm o desejo de serem criativos no trabalho.

Desse modo, observa-se que a teoria Y de McGregor forma a base para a APO e assume que indivíduos dentro de uma organização irão exercer autodireção e autocontrole no processo de realização dos objetivos a que estão comprometidos. A APO reconhece que o potencial intelectual do ser humano médio é apenas parcialmente utilizado sob o sistema de gestão tradicional, com sua ameaça de punição ou negando recompensas. Portanto, a APO propicia um ambiente onde a imaginação e a criatividade de todos os funcionários são incorporados para alcançar as metas comuns (LEVINSON, 2003).

2.2.3 Vantagens e riscos da APO

Satyashankar *et al.* (2007) alertam que as pessoas apresentam um desempenho superior quando possuem objetivos específicos definidos, e não quando apenas trabalham procurando desempenhar o melhor que podem. Os referidos autores entendem ainda que, especificar de forma mensurável os objetivos esperados, leva as pessoas a pensarem, a planejarem, a se comunicarem, e a trabalharem em equipe para alcançar os objetivos esperados.

Segundo Drucker (1981), a maior de todas as vantagens da administração por objetivos é possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho. Autocontrole quer dizer motivação mais forte: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo. Assim, para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos; ele deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados objetivos em comparação com o objetivo.

Uma das vantagens da APO é que ela tem sido praticada em todo o mundo, mas, apesar dos sucessos dessa abordagem gerencial serem numerosos, há também falhas. Os conceitos da APO certamente são sólidos, porém a falha pode estar na sua implementação. Para Satyashankar *et al* (2007), é preciso que todos os níveis gerenciais se empenhem em disseminar a política por toda a empresa. Essa ideia também é corroborada por Busch (1998), que considera a importância da cultura organizacional ser totalmente voltada positivamente para a APO, caso contrário os esforços para eficiência e produtividade serão dificultados.

Uma limitação relevante da APO é citada por Satyashankar *et al.* (2007), que destacam a dificuldade em definir os objetivos que de fato representem a solução de problemas. Do mesmo modo, em crítica à APO, Lodi (1969) avulta alguns pontos a ser observados, como o contínuo desempenho para resultados a curto prazo produz oportunismo e desprezo pelos meios de trabalho. Nesse caso, o planejamento do trabalho é uma das tarefas que mais sofrem com isso. A liderança baseada em princípios sadios também pode degenerar em pressão para lucros. Cada executivo de alto nível, nessas unidades, é levado a crer que o que interessa são os resultados de sua área e que ele não é corresponsável pela colaboração comum. É normal que um executivo permaneça de três a quatro anos em cada cargo. No fim do segundo ano, ele já estará procurando pelos resultados (em curto prazo) que provoquem a sua promoção e estará considerando os riscos de investir em resultados em longo prazo. Se esses resultados em longo prazo realmente recompensarem, quem ganhará será o seu sucessor.

2.3 Hoshin Kanri

O *Hoshin Kanri* é um termo de gestão japonês que pode ser traduzido como “implantação de políticas ou diretrizes” e que teve origem no trabalho pioneiro da indústria de manufatura japonesa no controle de qualidade total. É uma metodologia que auxilia no planejamento e implantação de diretrizes, sendo amplamente utilizado por empresas como uma ferramenta que alinha os objetivos organizacionais de nível estratégico com as principais medidas de desempenho necessárias no plano tático e operacional (CHEMWENO *et al.*, 2014).

Esta metodologia foi originada no Japão, no final dos anos 1960, e hoje vem se tornando uma importante ferramenta para as instituições que estão implementando novos

sistemas de gestão, tais como *Balanced Scorecard* (BSC), *Total Quality Management* (TQM) e *Lean Management* ou Seis Sigma. O *Hoshin Kanri* é um método de gestão que reforça o trabalho estratégico (KHADRI AHMED, 2016).

2.3.1 Breve histórico do *Hoshin Kanri*

Em 1954, Juran foi convidado pela JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) para cooperar com os trabalhos de Deming, desenvolvidos para alavancar a evolução das empresas japonesas. Durante esse período, os conceitos de APO eram recém chegados ao Japão, e foram, então, combinados com as propostas de Deming e Juran, convertendo-se em uma prática chamada inicialmente de “Planejamento Estratégico da Qualidade” (LEE e DALE, 1998).

A denominação *Hoshin Kanri* começou a ser utilizada em 1968, quando a *Bridgestone Tire Company* do Japão conquistou o *Deming Application Prize*, apresentando um método que aplicava o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) com a participação de todos os níveis da organização. O método aplicado fazia com que itens prioritários fossem determinados e implementados nas áreas relevantes da empresa. A alta administração realizava diagnósticos para verificar o andamento das iniciativas e examinava os resultados alcançados, identificando problemas relacionados ao cumprimento dos objetivos traçados. Com o diagnóstico, a Alta Direção ajudava a melhorar a prática (KONDO, 1998).

Devido ao seu sucesso, o método já estava disseminado pelo Japão em meados da década de 70, chegando ao ocidente na década de 80, por meio de subsidiárias de empresas japonesas, como a divisão da YHP da Hewlett-Packard e a Fuji-Xerox (LEE e DALE, 1998).

Posteriormente, o *Hoshin Kanri* se espalhou rapidamente para muitas outras empresas, por duas razões: (i) a intensificação da concorrência no ambiente corporativo empresarial; e (ii) o sucesso que a indústria japonesa alcançou desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Nesse contexto, o *Hoshin Kanri* mostrou-se extremamente eficaz em promover planos de melhoria da empresa como um todo, unindo os esforços dos funcionários (KONDO, 1998).

2.3.2 Definições e descrição do método *Hoshin Kanri*

A palavra Hoshin advém de dois caracteres da linguagem japonesa: “Ho” significa método ou estrutura e “Shin” remete à luz que reflete de uma agulha brilhante que marca o caminho, ou bússola. Agrupadas, a palavra Hoshin significa um método para definir uma direção estratégica e o alinhamento. A palavra *Kanri* pode ser traduzida como gerenciamento ou controle (AKAO, 1997).

Ayala (2010) diz que, para garantir o entendimento homogêneo do gerenciamento pelas diretrizes (*Hoshin Kanri*), é preciso definir também outros conceitos envolvidos, como a definição de diretriz. Uma diretriz é o conjunto composto por uma meta e pelas medidas prioritárias e suficientes para o atingimento da meta (CAMPOS, 2013). Akao (1997) define uma meta como os resultados esperados, e os meios como as direções para se chegar à meta. Em outras palavras, os meios mostram o caminho para se chegar à meta.

Ayala (2010) também lembra que outro conceito importante para o funcionamento do *Hoshin Kanri* é o do *Catchball*. Este representa um processo de negociação e discussão das propostas de metas (fins) e das ações necessárias para atingimento das metas (meios) em três direções: de cima para baixo, de baixo pra cima e horizontalmente entre as áreas. Os movimentos que um *catchball* pode percorrer é uma metáfora para os debates que devem ocorrer entre todos os níveis organizacionais para a implementação da estratégia. Para Tennant e Roberts (2001), “é este processo interativo de discutir e debater planos e metas em cada nível até que se chegue a um consenso, juntamente com métodos para cumprir a meta, o que garante que toda a organização está comprometida com os mesmos objetivos”. Como produto desse processo, são definidas as metas (fins) e as ações (meios) de cada nível da organização (WOOD e MUNSHI, 1991).

Lee e Dale (1998) argumentam que

Um aspecto significativo da implementação de políticas é a dimensão em que as metas e os meios iniciados no nível superior são amplamente modificados através da negociação pela criatividade dos níveis inferiores através de *feedback bottom-up*. Esse envolvimento de todos resulta em total propriedade e compreensão do plano em todos os níveis da organização. O objetivo do *Catchball* é evitar a subotimização e a otimização local pode ter que ser abandonada para a otimização dos interesses da empresa como um todo, mesmo que isso pareça rejeitar o conceito de "empoderamento" que permeia as empresas modernas (LEE e DALE, 1998, p. 535).

Para Wood e Munshi (1991), depois do *Catchball*, pelo menos 60% das propostas corporativas iniciais são questionadas e modificadas na primeira rodada de negociação. Esse processo encoraja a cooperação e a criatividade necessária para a excelência do planejamento.

O método do *Hoshin Kanri* apresenta quatro itens principais:

Formulação de poucos objetivos estratégicos prioritários e vitais (VFO: *Vital Few Objectives*), para atendimento de requisitos das partes interessadas (*stakeholders*);

Tradução desses objetivos em planos de ação para o ano seguinte, com atuação dos diversos níveis hierárquicos e negociação entre gestores e subordinados;

Gerenciamento dos planos na rotina diária do nível operacional;

Análise das diretrizes estratégicas em toda a organização, para avaliar e revisar o desempenho (WITCHER e BUTTERWORTH, 1999; THIAGARAJAN e ZAIRI, 1997).

Segundo Kondo (1998), os objetivos podem ser divididos em duas categorias: finais e intermediários. Os objetivos finais representam o valor que se espera obter no longo prazo. O mesmo autor cita um exemplo de um objetivo final: alcançar acidente zero. Depois de definido o objetivo final, são definidos os objetivos intermediários, que servem como marcos de referência e guia para o atingimento dos objetivos finais.

Esses objetivos intermediários devem ser desafiadores para gerar motivação e inspiração, mas também devem ser factíveis, uma vez que objetivos impossíveis geram descrédito por parte das pessoas (AKAO, 1997).

Em relação à implantação do *Hoshin Kanri*, existem alguns modelos como o de Akao (1997), o de Wood e Munshi (1991), o de Campos (2103), o de Dennis (2007) e o de Jackson (2006).

Ayala (2010, p. 64), ao estudar os diferentes modelos de implementação do *Hoshin Kanri*, conclui que

Todos os autores [estudados] concordam que esse sistema de gerenciamento tem o principal objetivo de ligar as estratégias do topo com as atividades do dia a dia. Em um intento por unir as definições dos cinco autores analisados, pode-se definir *Hoshin Kanri* como um sistema de gestão que permite desdobrar as estratégias de

médio prazo, focando os esforços dos funcionários e as melhorias dos processos nas metas importantes para a organização, de modo de criar valor para o cliente e expandir a garantia de qualidade por toda a empresa.

Para compor o referencial teórico deste trabalho, serão apresentados resumos destes modelos disponíveis na literatura pesquisada.

2.3.3 O modelo de Akao

Akao (1997) fornece uma abordagem em 10 passos que prescreve a implantação do *Hoshin Kanri*. As etapas descritas abaixo dão uma visão geral de como esse processo funciona e demonstram cada um dos 10 passos.

Estabelecimento de políticas de longo prazo e metas anuais

Os três primeiros passos são semelhantes ao processo de planejamento que pode ser praticado em qualquer organização. Eles são relacionados com a definição de políticas de longo prazo que delimitam o contexto a partir do qual a meta anual da organização pode ser derivada.

Passo 1: Estabelecer um lema da empresa, uma política de qualidade e um plano de promoção;

Passo 2: Planejar estratégias de gestão a médio e longo prazo;

Passo 3: Recolher e analisar as informações.

Implantação da meta anual

A partir do estabelecimento das políticas de longo prazo, os próximos quatro passos representam a forma como se deve definir os objetivos para cada parte da organização.

Passo 4: Planejar o alvo e os meios;

Passo 5: Definir itens de controle;

Passo 6: Implantar a política;

Passo 7: Implantar os itens de controle.

Desse modo, tem-se que as metas são os resultados esperados e as ações tomadas são os meios através dos quais as metas podem ser alcançadas. A aplicação dos conceitos de controle de qualidade (QC) é fundamental para o estabelecimento de metas e meios para assegurar que as prioridades baseadas em dados se tornem o foco de ação (BUTTERWORTH, 2001).

Butterworth (2001, p. 26) explica que as metas anuais da organização são utilizadas pelos gerentes para determinar alvos e meios que são apropriados para eles: “a implantação de alvos, meios e itens de controle ocorre verticalmente através de departamentos, mas para os alvos que requerem cooperação entre os departamentos é necessário implementar-se de forma interfuncional”. Assim, sucessivamente, estes são então passados para o nível de baixo da organização, e os meios do nível superior tornam-se referência para o nível seguinte determinar seus alvos e meios. Isso requer uma coordenação repetida entre os diferentes níveis organizacionais.

Implementação da política anual

Passo 8: Implementar o plano de política.

Butterworth (2001, p. 27) alega que Akao tem pouco a dizer sobre a implementação do plano de política, e que existe uma suposição implícita de que o sucesso virá naturalmente, uma vez que o processo alcançou a fase da execução. Para o autor, os fatores que afetam a implementação e os problemas que podem surgir para a organização não são discutidos. Isso pode simbolizar uma crença de que a participação em massa da organização nas etapas anteriores resultará na implementação automática.

Revisão da política anual

Passo 9: Verificar os resultados da implementação;

Passo 10: Preparar o relatório de situação para a implementação do *Hoshin Kanri*.

Os últimos dois passos envolvem a revisão do progresso da implementação da política e podem ser abordados sob dois aspectos - o primeiro é centrado na ação, verificando os

resultados da implementação através da aplicação do ciclo PDCA em todos os níveis organizacionais, determinando as ações corretivas necessárias com base na análise de dados onde os resultados esperados não estão sendo alcançados (BUTTERWORTH, 2001).

Ayala (2010, p. 45-46) diz que verificar os resultados da implementação envolve:

(i) comparar a meta com os resultados reais e verificar a diferença; se existir diferença acusará um problema; (ii) se é assim, analisar o processo buscando as causas da diferença; (iii) priorizar a atuação sobre as causas que produzem o maior efeito; (iv) se a medida corretiva for bem-sucedida, incorporá-la no plano do próximo ano. Caso falhe, manter os registros para que no plano do próximo ano não seja repetida; (v) preparar relatórios da situação do plano de diretrizes com os resultados da implementação.

Para Butterworth (2001), durante a revisão de metas, deve-se focar em ações corretivas, e não somente nos próprios resultados.

Já o segundo aspecto envolve o desenvolvimento de *Hoshin Kanri*, no qual uma organização procura melhorar continuamente o processo. Para isso, revisões trimestrais e anuais do processo retornam a etapa de planejamento para o próximo ciclo. Butterworth (2001) cita que o último passo consiste na compilação de um relatório detalhado sobre o estado atual de todo o progresso, em busca da realização das metas em todos os níveis da organização, constituindo, portanto, uma base a partir da qual as decisões serão tomadas futuramente.

2.3.4 O modelo de Wood e Munshi

De acordo com Ayala (2010), Wood e Munshi apresentam um modelo conceitual que inclui todos os aspectos apresentados por Akao (1997), mas é dada especial ênfase no ciclo PDCA, evidenciando a relação existente entre o *Hoshin Kanri* e o controle diário. Butterworth (2001) também confirma que Wood e Munshi (1991) utilizaram a experiência de aplicação do *Hoshin Kanri* na *Florida Power & Light* (a primeira organização não japonesa a ganhar o prêmio Deming por Qualidade, em novembro de 1989), para escrever um artigo que explicasse o *Hoshin Kanri* a partir do ciclo PDCA.

Wood e Mushi (1991) atribuem quatro estágios de *Hoshin Kanri* para o ciclo PDCA: Verificação, Revisão, Implantação e Implementação - procura-se “verificar” o status atual da organização; “revisar” a visão, planos de longo e médio prazo de onde o plano anual é derivado; “implantar” a negociação e coordenação de planos através do *Catchball*; e “implementar” as ações que são executadas por equipes de tarefa (BUTTERWORTH, 2001).

Ayala (2010) detalha um pouco mais cada etapa, ao afirmar que: (i) a verificação é focada nos resultados alcançados no ano anterior, nas lições apreendidas com as metas e o que foi realmente alcançado, na análise da causa raiz dos problemas, nos fatores ambientais e nos futuros planos da organização; (ii) a revisão procura rever a direção tomada pela organização com base na análise da distância existente entre os objetivos e os resultados alcançados no ano anterior; (iii) a implantação procura desdobrar o planejamento anual em metas para cada departamento e as ações necessárias para atingir os objetivos são discutidas entre os diferentes departamentos através do *Catchball*; (iv) na implementação são colocadas em prática as ações estabelecidas na fase anterior, sendo importante um acompanhamento mensal do progresso do plano de ação e também, quando necessário, são feitos ajustes nos planos.

Ayala (2010) ainda ressalta que

Wood e Munshi (1991) diferenciam três componentes dentro do TQM: (i) o *Hoshin Kanri*, que lida com o gerenciamento das políticas no nível da alta administração; (ii) o controle diário, que envolve os gerentes médios e de linha no trabalho de melhoria contínua das funções básicas; e (iii) os times de melhoria da qualidade, que levam a cabo específicas melhorias funcionais ou interfuncionais (AYALA, 2010, p. 46-47).

Para Butterworth (2001), essa ênfase na formação de equipes com a atribuição alvos específicos vem em oposição à natureza voluntária de outras atividades de melhoria, como aquelas empreendidas a nível local através de círculos de qualidade e, por isso, trazem uma nova visão sobre a forma que a organização aborda a implementação de *Hoshin Kanri*.

Ele menciona que

Os autores reconhecem a tensão no alinhamento das políticas departamentais e funcionais e sugerem que o processo de *Hoshin Kanri* requer uma estrutura organizacional específica, que compreende: um comitê executivo, um comitê de implantação de políticas, comitês departamentais e comitês multifuncionais que

tratam das questões de QCD (*Quality, cost, delivery*) (BUTTERWORTH, 2001, p. 36).

Ayala (2010) descreve que, para a execução do *Hoshin Kanri*, Wood e Munshi dividem a empresa em cinco grupos ou comitês:

(i) o comitê executivo de direção, composto pelo CEO e um número pequeno de executivos sênior, tem a função de conduzir a revisão anual, determinar a visão da companhia e aprovar os planos finais, incluindo os orçamentos e a alocação dos recursos; (ii) o comitê de desdobramento das políticas, composto também por altos executivos, tem o rol de coordenar as atividades de desdobramentos das políticas, determinar os planos iniciais de médio e curto prazo, determinar os cronogramas e guiar o processo do *Catchball*; (iii) os comitês departamentais, compostos da estrutura tradicional com um gerente departamental dirigindo as atividades; (iv) os comitês interfuncionais dirigidos pelos departamentos com maior conhecimento e maior relevância para o cumprimento das metas interfuncionais, por exemplo, o comitê interfuncional de qualidade será dirigido pelo gerente do departamento de qualidade; por último, (v) os times de tarefas, encarregados de executar as ações, operam inter ou intradepartamentalmente, com melhorias padronizadas dentro da estrutura do controle diário (AYALA, 2010, p. 47).

Já no processo de *Catchball*, Ayala (2010) explica que estão envolvidos três comitês: o departamental, o comitê interfuncional e o comitê de desdobramento; e que os líderes dos times departamentais e interfuncionais se reportam ao comitê executivo em cada revisão anual.

2.3.5 O modelo de Dennis

O modelo de Dennis (2007) é baseado em sua vasta experiência de aplicação do *Hoshin Kanri* na Toyota e traz como seus componentes: (i) o norte verdadeiro estratégico; (ii) o ciclo PDCA; (iii) o processo de gerenciamento composto pelos ciclos PDCA macro, anual e micro; (iv) o conceito de líder de desdobramento; (v) o *Catchball*; e (vi) o pensamento A3 (AYALA, 2010).

Norte verdadeiro

Ayala (2010) descreve o norte verdadeiro como sendo um objetivo geral para o ano que costuma abranger quatro áreas chaves de melhoria: o desenvolvimento humano, a

qualidade, a entrega e o custo. Assim que é determinado o norte verdadeiro da organização, as metas anuais corporativas e os temas das estratégias-mãe, fica a cargo de cada departamento desdobrar para todos os níveis.

Ciclo PDCA

No modelo de Dennis (2007), postula-se que o ciclo PDCA seja rodado em três níveis: micro (semanal ou mensal), anual e macro (de três a cinco anos). O ciclo macro procura projetar – de forma proativa – as ações para um horizonte de longo prazo, visando atender as necessidades, as competências, a visão, os valores da organização e considerando as mudanças ambientais. Já os ciclos anual e micro apenas reagem aos dados do período anterior, como o alcance ou não das metas propostas (AYALA, 2010).

Líder de desdobramento

No exemplo da Toyota, alguns ‘engenheiros-chefes’ são nomeados como líderes de desdobramento para cada um dos objetivos principais (QCDE). Eles não possuem autoridade formal, mas possuem poder persuasivo decorrente de um conhecimento aprofundado da área em que atuam. Eles têm como objetivo proporcionar o alinhamento multifuncional, desfazendo as ‘ilhas’ departamentais e focando no cumprimento das metas globais da empresa (AYALA, 2010).

Catchball

O processo de *Catchball* é realizado entre os diferentes níveis da organização, promovendo discussões francas e baseadas na realidade para garantir o desdobramento das estratégias. Nesse processo, o líder normalmente define o resultado desejado e os membros da equipe definem os meios. O líder confia na capacidade da sua equipe para atingir o resultado desejado, e a equipe confia que o líder vai saber selecionar a área de foco. Essa etapa deve ser repetida quantos vezes forem necessárias para se chegar ao consenso do que realmente é factível (AYALA, 2010).

Pensamento A3

A Toyota promove o processo de desdobramento da estratégia utilizando o modelo A3 como ferramenta de comunicação, o que significa que toda a informação chave deve ser expressa em uma folha A3 (11” x 17”) e que, sempre que possível, deve resumir os dados em

figuras, para uma compreensão mais rápida de sua representatividade. Existem quatro tipos principais de A3: o ‘A3 de estratégia’, onde se resume o plano de longo prazo da organização ou departamento; o ‘A3 de resolução de problemas’, que resume os problemas e as ações corretivas propostas; o ‘A3 de proposição’ para propor novas ideias; e o ‘A3 de situação atual ou revisão’, para resumir a situação presente e enxergar os desvios relativos às metas propostas nos A3 de estratégia. Todos são baseados no ciclo de Deming incorporando todos os elementos do PDCA (LIKER, 2004).

A ferramenta A3 está incorporada na cultura da Toyota para promover o aprendizado e a melhoria contínua, sendo baseada em fatos e no conhecimento dos trabalhadores, que são, por sua vez, assistidos pela formação adequada e orientação em PDCA, Toyota Business Practices (TBP) e A3 (SCHWAGERMAN III e ULMER, 2013).

A Toyota Motor Company vem sendo avaliada consistentemente nas últimas décadas por sua eficiência de produção, *design* e vendas, e grande parte desse sucesso foi atribuído à cultura da empresa. “É cada vez mais evidente que não se trata apenas das ferramentas enxutas como o 5S, o Value-Stream Mapping (VSM), o *Kaizen* e o *Kanban*, mas também a cultura da empresa, as pessoas, como elas são ensinadas e como elas aprendem” (SCHWAGERMAN III e ULMER, 2013).

Schwagerman III e Ulmer (2013) entendem que esses fatores levam a padrões de comportamento únicos. Morgan e Liker (2006), ao assumirem que um sistema é centrado nas pessoas, atestam que a disciplina dos papéis A3 e a orientação de engenheiros seniores desenvolvem conhecimento tácito. Essa etapa pode contar com o auxílio de arquivos técnicos e listas de verificação do processo, fazendo com que alguém utilize sua experiência e faça as perguntas certas ao longo de um processo de design, além de se evitar retrabalhos e mudanças de engenharia do produto.

O primeiro PDCA micro culmina sua rodada com a revisão dos planos, podendo efetuar-se em um período semanal ou mensal, dependendo do tempo de implementação das ações. A revisão possibilita detectar prontamente desvios relativos ao que foi planejado e ao que realmente ocorreu, permitindo tomar medidas corretivas. O segundo PDCA, o ciclo anual, compreende três marcos principais: o desenvolvimento da estratégia como ponto inicial, uma verificação no meio do ano e outra ao final do ano. Mesmo que se estejam realizando revisões semanais, estas revisões não devem ser excluídas, já que são verificações do quadro geral, que

permitem enxergar se as medidas propostas estão tendo o efeito desejado. Por último, o ciclo do PDCA macro fecha passados três a cinco anos, onde a organização pode revisar se as medidas e estratégias abordadas possibilitaram o atingimento da visão (AYALA, 2010, p. 57).

Por fim, Ayala (2010) garante que o processo de desenvolvimento do *Hoshin Kanri* na Toyota, como apresentado por Dennis (2007), começa com a determinação das condições atuais e das condições desejadas, depois os objetivos são priorizados e são criados planos de ação para atingi-los. Esses planos de ação são desdobrados para todos os níveis e pessoas através do *Catchball* e, assim, os planos são confirmados e implementados.

2.3.6 O modelo de Jackson

Jackson (2006) divide sua proposta de implementação em um ciclo SPDCA (*Scan, Plan, Do, Check and Act*) que prevê a divisão da empresa em quatro times, responsáveis por sete etapas denominadas de ‘experimentos’ (AYALA, 2010).

O primeiro time é denominado *Hoshin* (ou estratégico), e é formado por membros da alta gerência que ficam responsáveis pela implementação dos três primeiros experimentos: estratégia de longo prazo, estratégia de médio prazo e as metas anuais. O foco desse time é a melhoria dos negócios da empresa em geral, o que requer uma coordenação interna multifuncional e também com o mercado. O segundo time é denominado Tático, e é designado pelo time Estratégico para guiar a execução do quarto experimento: iniciativas táticas para desenvolver habilidades competitivas, que têm como foco a melhoria de um processo funcional do negócio (marketing, engenharia, manufatura, etc.) e, para que esta implementação seja bem-sucedida, precisa sempre manter uma boa coordenação interfuncional. O terceiro time é denominado Operacional, e tem como missão implementar o quinto experimento: projetos operacionais para a melhoria particular de produtos e processos. Já o quarto e último time, denominado Ação, conduz o sexto e sétimo experimentos: *kaikaku*, que procura a implementação periódica de grandes melhorias (saltos de patamares) e *kaizen*, que procura a implementação contínua de pequenas melhorias incrementais (AYALA, 2010).

O *Hoshin Kanri* no modelo de Jackson (2006) se divide em cinco etapas: (i) *Scan*, análise das condições de mercado; (ii) *Plan*, desenvolvimento da estratégia de médio prazo e do *Hoshin* anual e o alinhamento da organização através do *Catchball*; (iii) *Do*, engajar a

força de trabalho para a execução da estratégia; (iv) *Check*, criação de um ambiente de ‘pensamento *lean*’ e realização do diagnóstico do presidente; e (v) *Act*, institucionalização do *Hoshin Kanri* através do trabalho padronizado, do *kaizen* e do desenvolvimento de líderes.

Etapa 1: *Scan*

Nessa etapa, o time estratégico coloca em prática o primeiro experimento, definindo ou revisando a missão, visão e estratégia de longo prazo da organização e, em seguida, a análise do ambiente em que se encontra envolvida a organização.

Etapa 2: *Plan*

Com base nos gaps estratégicos descobertos na etapa anterior, começa-se o segundo experimento com a construção da estratégia de médio prazo e das metas anuais. Uma vez que foram determinados os objetivos anuais, é feito o alinhamento da organização através da utilização do processo *Catchball*, que compreende os experimentos 4 e 5, e promove o engajamento das pessoas no processo de desdobramento e execução das estratégias.

Etapa 3: *Do*

No começo dessa etapa, o sexto experimento, o *kaikaku*, é desenvolvido pelos times de ação. Além de se aderir ao trabalho padronizado, os times de ação devem visar melhorias específicas para esses padrões, como avanços tecnológicos e de produto ou progressos característicos nos processos e nas áreas físicas, detalhando orçamentos, cronograma e responsáveis. Dessa forma, a estratégia é ligada ao trabalho diário de cada pessoa da organização. Para a execução do *kaizen* (sétimo experimento), é preciso detectar problemas e oportunidades de melhoria nas atividades do dia a dia, e, para isso, é necessário que todos os membros da organização sejam treinados no método científico.

Etapa 4: *Check*

Depois que todos os experimentos foram iniciados, é necessário verificar a implementação das estratégias e táticas nos diferentes times. Primeiramente, cria-se um ambiente onde os trabalhadores se sintam seguros e não sejam recriminados durante a apresentação de um problema. Uma ferramenta muito importante de verificação é o diagnóstico do Presidente, com o qual, no final de cada ano, o time Estratégico, liderado pelo

presidente, visita cada local da empresa para verificar (checar) a validade do sistema *Hoshin* e reconhecer as melhorias alcançadas.

Etapa 5: Act

A última etapa é descrita por Jackson (2006) de forma a institucionalizar a utilização do *Hoshin Kanri*. Para isso, propõe-se a padronização das atividades (em todos os níveis – desde o chão de fábrica até o trabalho gerencial) e a aplicação do *kaizen* para garantir uma melhoria contínua e incremental desse trabalho padronizado. Isso se faz necessário pois o trabalho padronizado assegura a qualidade apenas por um período de tempo. Portanto, para que a empresa se mantenha competitiva, precisa melhorar o padrão constantemente. O ciclo de melhorias deve ser finalizado com o desenvolvimento de líderes. Os líderes de cada time não somente resolvem problemas, mas devem ensinar e treinar o seu time a resolvê-los para alcançar as metas.

2.3.7 O modelo de Campos

Campos foi pioneiro no Brasil e foi através dele que o método se fez mais conhecido no país. Várias empresas de sucesso utilizam seu modelo para alcançar resultados. O livro deste autor com esta temática foi publicado no Brasil antes da publicação da tradução em português do livro de Akao, em 1997. Campos (2013) recomenda um modelo de implementação do *Hoshin Kanri* denominado Gerenciamento pelas Diretrizes. Ayala (2010) destaca que a descrição do modelo é feita com objetivo de manter a simplicidade, dividindo o processo de implantação em passos de fácil interpretação. O autor faz ainda analogia entre o *Hoshin Kanri* e as artes marciais, apresentando seu modelo em três graus de maturidade de implantação: Faixa Branca (inicial), Faixa Marrom (intermediário) e Faixa Preta (Avançado):

Faixa branca

A fase inicial tem como objetivo central o estabelecimento do sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) em empresas iniciantes, com toda a documentação necessária ao processo e capacitação das pessoas envolvidas em todos os níveis.

A implantação da fase da Faixa Branca é conduzida em dez passos, descritos a seguir:

Passo 1

Consiste na preparação do padrão gerencial do sistema de GPD. A metodologia preconiza que o padrão deve ser elaborado pelo responsável pela área de gestão da qualidade e aprovado pelo presidente da organização. O conteúdo desse padrão contempla a descrição do planejamento do processo, definição das práticas de acompanhamento e controle de resultados e ações, bem como ações a serem tomadas no final do ciclo. O documento faz ainda referências aos fluxogramas e formulários aplicáveis;

Passo 2

Consiste na definição de um número restrito de metas anuais, calibradas com o plano de médio/longo prazo da organização. Como insumos para definição das metas, são utilizados também *benchmarkings* e análises do mercado. É recomendado limitar até três o número de metas definidas;

Passo 3

Essa etapa é dedicada à definição da diretriz do presidente com a participação dos diretores e do responsável pela área de gestão da qualidade. No passo 3, são determinados os meios (medidas) para o atingimento das metas definidas no passo 2;

Passo 4

Nessa etapa, é realizado o desdobramento das diretrizes. As metas de cada nível hierárquico são definidas para suportar as medidas do nível superior. A definição de metas e medidas dos diversos níveis é estabelecida com a participação das pessoas por meio da prática do *Catchball*, onde as metas e medidas são negociadas com as interfaces (pares, superiores e subordinados), de forma que haja concordância de todos, evitando, portanto, redundância e conflitos de metas. Para cada meta definida, deve ser estabelecido um item de controle (indicador) e, no último nível de desdobramento, as medidas devem ser transformadas em planos de ação;

Passo 5

Essa etapa consiste na execução das medidas definidas no passo anterior. Os responsáveis pelas metas em todos os níveis devem ter foco no processo de atingir as metas e

não apenas nos resultados alcançados. Os planos de ação elaborados no passo 4 são utilizados como roteiro, definindo o que deve ser feito;

Passo 6

Consiste na verificação do atingimento das metas por meio do acompanhamento dos indicadores. A verificação é dada através da comparação entre os valores previstos e realizados para cada período. Em caso de ocorrência de problemas (desvios em relação à meta), o gestor deve analisar o fenômeno, entendendo o que deu errado, analisar o processo (entender as causas que levaram ao problema) e traçar ações complementares para correção de rumos (contramedidas).

Embora o monitoramento seja contínuo, devem ser realizadas reuniões mensais em todos os níveis para garantir a comunicação dos resultados, com foco nos desvios, permitindo a complementação dos planos de ação;

Passo 7

Consiste na aplicação do Diagnóstico do Presidente, que deve ser conduzido pelo principal executivo da companhia, verificando o atingimento das metas nos diversos níveis da organização. Nessa avaliação, é checada a efetiva aplicação das práticas do GPD. Além disso, o diagnóstico é utilizado para gerar motivação nas diversas áreas, reconhecendo bons resultados. O presidente também pode ser apoiado pelos demais membros da Alta Direção, para facilitar o cumprimento da agenda de diagnóstico;

Passo 8

Esse passo deve ocorrer no final do ano, antes do próximo ciclo, e visa identificar pontos problemáticos e metas não atingidas. Uma vez identificados os problemas, é feita uma reflexão sobre as características dos mesmos, bem como suas causas. Em seguida, devem ser traçadas ações de melhoria para o processo, retroalimentando o GPD;

Passo 9

No passo 9, o aprendizado obtido no GPD deve ser incorporado à rotina diária das diversas áreas. Os itens de controle do GPD devem ser acrescentados aos indicadores da rotina, e, caso já existam, os mesmos devem ser revisados para refletir os patamares

alcançados com o GPD. As medidas eficazes devem ser transformadas em padrões a serem seguidos;

Passo 10

Nessa etapa, devem ser elaborados os demais padrões do GPD, incluindo um glossário com os termos utilizados, os passos para se definir e desdobrar as diretrizes anuais, o modo de se definir os itens de controle, a forma de controle, acompanhamento e prestação de contas dos resultados, além dos passos para se tratar os desvios em relação ao resultado (tratamento de anomalias). Cabe, ainda, definir o modo de se conduzir o diagnóstico do presidente e os relatórios de reflexão anuais.

Faixa marrom

O objetivo do estágio intermediário de implantação do GPD proposto por Campos (2013) é o aumento do nível de certeza no atingimento das metas por meio do aprimoramento da capacidade de planejamento do nível gerencial da empresa. A fase da faixa marrom pode ser descrita em oito passos:

Passo 1

A elaboração das metas anuais da organização é definida pela Alta Administração, considerando os planos de médio e longo prazo, a análise do ambiente externo, a reflexão do ano anterior e os relatórios de diagnósticos do ciclo anterior;

Passo 2

Nessa etapa, são definidas as medidas para atingimento das metas do presidente, produzindo assim as diretrizes corporativas;

Passo 3

No estágio da faixa marrom, o desdobramento das metas do presidente segue uma dinâmica diferente da apresentada no estágio da faixa branca. No estágio intermediário, as metas são desdobradas diretamente das metas do nível hierárquico superior. As metas são definidas avaliando as dimensões da qualidade proposta por Campos (2013): qualidade, custo, entrega, moral e segurança das pessoas e produtos. A negociação das metas dos diversos níveis é definida através do processo de *Catchball*, com o envolvimento de todo o corpo

gerencial da organização. Uma vez definidas as metas de cada área, devem ser conduzidas as análises dos problemas (diferença entre o estágio atual e o nível desejado), entendidas as causas e determinadas as medidas necessárias para o alcance da meta. Também, torna-se necessário realizar um *Catchball* vertical e horizontal das medidas a serem adotadas, para assegurar a compatibilidade com as medidas dos níveis superiores e pares;

Passo 4

Consiste na implementação das diretrizes, acompanhada dos ajustes necessários para correção de rumos garantindo uma resposta rápida da organização perante aos desafios impostos à organização ao longo do ano;

Passo 5

Essa etapa compreende o monitoramento de resultados seguindo as mesmas práticas do estágio da faixa branca. As anomalias devem ser tratadas pelos relatórios das três gerações, garantindo que as ações complementares (contramedidas) sejam incluídas nos planos de ação;

Passo 6

Consiste na condução dos diagnósticos pela alta direção, conforme detalhado no estágio da faixa branca. Na fase da faixa marrom, é acrescentada a importância da análise dos problemas encontrados com a utilização das ferramentas da qualidade, garantindo a definição e tratamento das verdadeiras causas;

Passo 7

Compreende o processo de reflexão sobre os resultados alcançados. Nessa etapa, é proposto um profundo trabalho dos níveis gerenciais na avaliação das causas dos desvios, propondo ações de melhoria. Na faixa marrom, é ressaltada a necessidade de utilização de ferramentas da qualidade para garantir o bloqueio dos problemas;

Passo 8

Esse passo preconiza a melhoria do sistema de gerenciamento pelas diretrizes por meio da revisão dos padrões do processo, incorporando o conhecimento adquirido através das reflexões do ciclo anterior.

Faixa preta

O objetivo da última fase de implantação do gerenciamento pelas diretrizes, proposto por Campos (2013), é aumentar a velocidade de resposta da organização frente às necessidades do mercado. Para isso, ao invés de uma estrutura vertical, é proposto o trabalho interfuncional, permitindo a harmonia necessária para a melhoria da eficiência e eficácia.

A implantação da faixa preta não está dividida em passos. Campos (2013) foca em esclarecer os conceitos e fundamentos necessários para a promoção do GPD através de uma estrutura horizontal, que permita quebrar as barreiras departamentais, promovendo a cooperação entre as diversas áreas.

Campos (2013) sugere que o organograma da Alta Administração seja revisto para refletir a interfuncionalidade, sendo seus membros responsáveis por grandes processos como logística, vendas, desenvolvimento humano etc.

Nessa fase, o autor divide a organização em: Comitê de TQM, comitês interfuncionais, unidades de suporte, departamentos de linha e grupos de trabalho.

O comitê interfuncional é ligado diretamente ao comitê de TQM. Sua principal atividade é o desenvolvimento das metas e medidas das diversas funções e sua decisão é considerada final e do mais alto nível. O comitê deve ser formado por representantes das áreas consideradas chave para a função que está sendo abordada. Por exemplo, se a função em questão é logística, um dos membros do comitê deve ser o gerente responsável pela área de logística. Deve ser tomado o cuidado de não estabelecer um número grande de comitês interfuncionais.

A unidade de suporte é o departamento responsável pela função, por exemplo, o suporte ao comitê da garantia da qualidade é dado pelo departamento de qualidade. Sua atividade principal é levantar informações da função, detectar os problemas interfuncionais e fornecer informação aos departamentos de linha para que estes possam estabelecer seus planos.

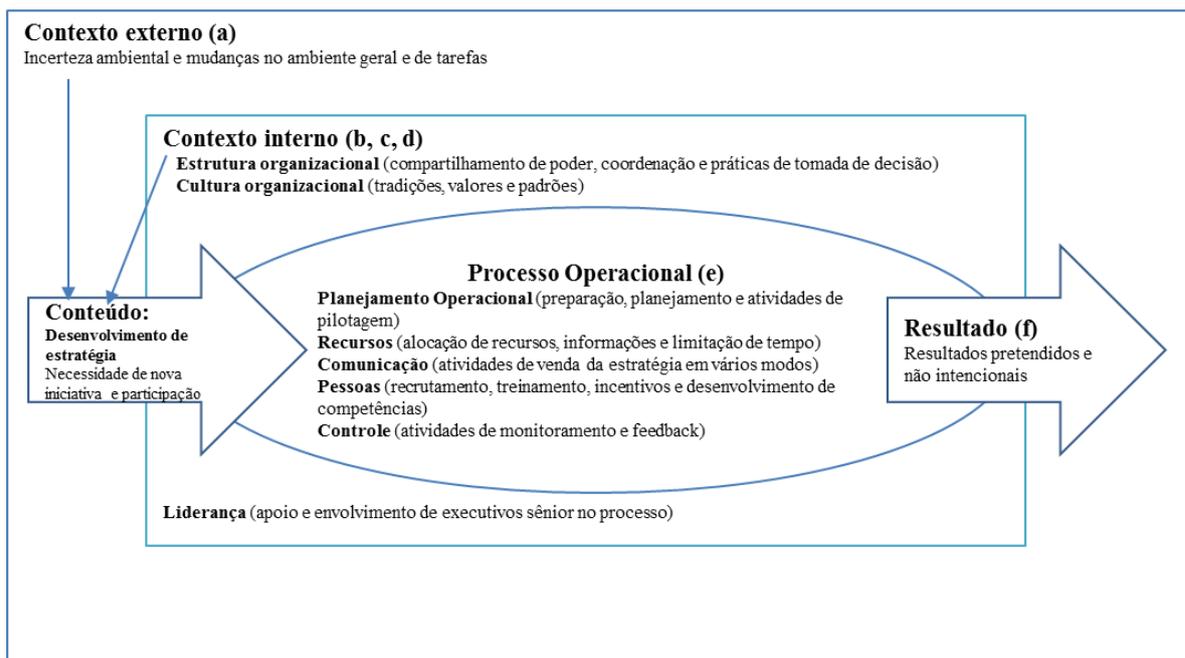
Por fim, os departamentos de linha são responsáveis por executar os planos de ação que foram desenvolvidos no sentido horizontal. O planejamento das ações e atividades internas, sem ligação com o GPD, são desenvolvidas pelo próprio departamento.

2.4 Implementação da estratégia

Estratégia envolve dois grandes objetivos: estabelecer um posicionamento para competir e propiciar um clima adequado para a implementação. Este último é hoje o grande desafio da gestão. Estudos publicados sugerem que, muitas vezes, o tipo de estratégia não é tão importante como as condições necessárias para a sua implementação (DOBNI, 2003).

A implementação da estratégia, direta ou indiretamente, se relaciona com todas as facetas da administração. Portanto, é essencial seguir uma abordagem holística ao analisar e avaliar questões complexas de implementação (OKUMUS, 2003).

Através da extensa revisão de literatura realizada em seu estudo, Okumus (2003) identifica que existem semelhanças importantes entre as proposições e suposições feitas pelos diversos autores que se dedicaram ao estudo da implementação da estratégia. O autor percebe que a premissa predominante dos estudos é que “múltiplos fatores devem ser considerados simultaneamente ao desenvolver e implementar uma estratégia ou decisão estratégica” (OKUMUS, 2003, p. 874) e propõe um *framework* para implementação da estratégia conforme figura abaixo.



- a Mudanças no ambiente externo influenciam o contexto estratégico e forçam as organizações a implantar novas iniciativas
- b Problemas e inconsistências no contexto interno exigem novas iniciativas
- c A estratégia é implementada no contexto interno, e as características da estrutura organizacional, da cultura e das pessoas influenciam os fatores de processo
- d Ter um contexto organizacional receptivo à mudança é essencial para a implementação bem sucedida da estratégia
- e Os fatores do processo são usados principalmente de forma contínua para implementar a estratégia e manipular o contexto interno
- f As características do contexto e os fatores de processo e como eles são usados influenciam diretamente os resultados

Figura 2 - Framework para implementação da estratégia

Fonte: Adaptado de Okumus (2003, p. 876)

E, apesar de propor este *framework*, o autor defende que

A implementação da estratégia é complexa demais para ser explicada por modelos lineares prescritivos. A fim de compreender as questões de implementação e fazer as escolhas certas, é essencial que os pesquisadores e gestores praticantes devem colocar-se em uma posição onde eles podem fazer julgamentos informados sobre o processo de implementação da estratégia, em vez de seguir soluções prontas (OKUMUS, 2003, p. 879).

Ayandé e Sabourin (2011), no corpo teórico do seu estudo sobre execução de estratégias gerenciais, identificaram que esta ação é frequentemente descrita na literatura como complexa e difícil, destacando a necessidade de enfatizar a complexidade e o aspecto multidimensional das práticas relacionadas à execução da estratégia.

2.4.1 O fator comportamental na implementação da estratégia

A estratégia é uma atividade exercida pelas pessoas que compõem a organização e que ocorre cotidianamente nas relações organizacionais. Essa perspectiva propõe uma análise de que a estratégia não está somente nas “mãos” dos executivos do alto escalão, mas sim no campo social instituído pelas relações daqueles que fazem a estratégia acontecer tanto por ações individuais quanto por ações coletivas (WHINTTINGTON, 2004).

Dessa forma, a preocupação inicial das organizações, com o foco em estrutura, ambientes e competências organizacionais, passa a ter um olhar mais cuidadoso para os indivíduos que desenvolvem/executam as estratégias e como eles influenciam o alcance dos objetivos organizacionais (VALADÃO & SILVA, 2012). Inclusive, Ayandé e Sabourin (2011) concluem que as emoções, a capacidade de desenvolver convicções e de assumir um compromisso (capacidade geral de se comprometer com seus objetivos) é de longe a dimensão mais crítica nas práticas de execução das estratégias por gestores.

Corroborando essa teoria, Busch (1998) traz um exemplo da influência do fator comportamental na implementação da estratégia, ao constatar que, em todos os estudos examinados em sua pesquisa, o impacto da implantação da APO foi significativamente maior quanto maior fosse o compromisso da alta gerência. O autor em questão argumenta que existem boas razões para analisar as condições em que o APO conduz mudança(s) de comportamento nas pessoas.

Como resultado de seus estudos, Busch (1998) identificou dois fatores importantes que relacionam o fator comportamental com os resultados da implementação da estratégia de APO:

Indivíduos com alto comprometimento com metas de produtividade, e indivíduos com alta autoeficácia em melhorar a produtividade de seus próprios empregos, têm uma atitude mais positiva para a aplicação da APO como uma ferramenta de gestão. [...] A participação e a autoeficácia no trabalho com sistemas de gestão formal estão significativamente correlacionados com o nível de conhecimento sobre o programa APO (BUSCH, 1998, p. 294).

Dessa forma, os indivíduos com uma atitude positiva em relação aos objetivos, cuja realização é buscada com a ajuda da APO, exibem atitudes mais satisfatórias em relação à APO. Os indivíduos com excesso de eficácia tendem a se envolver mais facilmente em todos

os processos que lidam com sistemas de planejamento formal, e, dessa forma, eles também adquirem maior visão sobre APO (BUSCH, 1998).

Locke e Latham (2006) argumentam que a definição de objetivos e a auto-eficácia – que de acordo com Bandura (1997) é a crença de que se pode alcançar o que se pretende fazer³ – podem mediar os efeitos de outras variáveis potencialmente motivadoras, como traços de personalidade, *feedback*, participação na tomada de decisões, autonomia do trabalho e incentivos monetários. Para os autores, o compromisso com a meta é reforçado pela autoeficácia e o reconhecimento da essencialidade da meta.

Esse achado teórico sugere que a gerência deve ser capaz de aumentar a autoeficácia entre os funcionários. Para isso, podem introduzir projetos onde os participantes têm a oportunidade de experimentar o sucesso, seja este próprio ou de terceiros. Conseqüentemente, a fim de fomentar atitudes positivas para a APO, é necessário que os programas de treinamento se concentrem em formas de aumentar a autoeficácia dos funcionários ao lidar com as metas do programa de APO (BUSCH, 1998).

A realidade indica que as organizações possuem vários objetivos, muitas vezes contraditórios, e, nesse caso, mudar o compromisso dos empregados com a meta pode ser mais difícil. Além disso, considerando que existe uma forte ênfase nos objetivos de produtividade, e que estes podem ter conseqüências negativas para as principais partes interessadas, é importante que os funcionários se sintam comprometidos com os objetivos especificados no programa, para criar atitudes mais positivas em relação a APO. Se várias dimensões do objetivo forem incluídas no programa APO – serviço, qualidade, produtividade, ambiente de trabalho, enriquecimento do trabalho, etc., cada funcionário provavelmente se sentirá comprometido com, pelo menos, alguns desses objetivos (BUSCH, 1998).

2.4.2 A estratégia como prática

A estratégia como prática vem ocupando um espaço deixado pela insatisfação com a pesquisa convencional em estratégia. A preocupação recairia atualmente na a realização da

³Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Stanford: W.H. Freeman. Na teoria de Bandura aqueles com altas expectativas de auto-eficácia - a crença de que se pode alcançar o que se pretende fazer - são mais saudáveis, Mais bem-sucedido do que aqueles com baixa expectativa de auto-eficácia. Bandura demonstra como a crença em suas capacidades afeta o desenvolvimento e o funcionamento psicossocial durante o curso da vida.

estratégia, seus atores, práticas e as implicações que isso tem para moldar a estratégia formal do que com as análises multivariadas sobre o desempenho da empresa ou da indústria que a teoria convencional preconiza (JARZABKOWSKI & SPEE, 2009).

Como prática, a estratégia visa integrar o ambiente interno, em uma perspectiva intraorganizacional, e também no ambiente externo. Tem como foco a ação e a interação daqueles que praticam a estratégia. Nesse sentido, a estratégia deve ser entendida como um “bem social” (WHITTINGTON, 1996).

Dessa forma, a estratégia deixa de ter uma abordagem de algo que uma organização possui para ser algo que as pessoas praticam. Ou seja, a estratégia é um tipo de trabalho, não apenas uma propriedade de organizações. Com isso, o foco volta-se para perguntas sobre como vários atores se envolvem em fazer o trabalho de estratégia e em quais práticas se baseiam (JARZABKOWSKI *et al.*, 2013).

Faz-se importante destacar as “faces” da estratégia: na perspectiva formal, que vê a formação da estratégia para a organização como sendo fruto da deliberação dos executivos seniores (MINTZBERG *et al.*, 2006); de posicionamento, que enfatiza a importância da estratégia em si e não somente do processo de formulação, abrindo espaço para o lado prescritivo da área a investigações substanciais (MINTZBERG *et al.*, 2010); e de recursos, que preconiza a relevância em identificar qual é a competência que mais vai agregar valor e, a partir de então, tomar a decisão de investir nela (TEECE *et al.*, 1997).

Segundo Whittington (1996), a estratégia como prática tem como ponto central a ação e a valorização das habilidades e do conhecimento tácito, reconhecendo que cada indivíduo irá colaborar de forma única, tendo em vista o conhecimento adquirido e o seu nível de interação na organização, pois a atuação individual caminha para o alcance do objetivo coletivo.

Sintetizando os conceitos de Whittington (1996), é fundamental o perfeito entendimento do que seja: “prática estratégica”, “práxis” e “estrategistas”, para a aplicação da estratégia como prática.

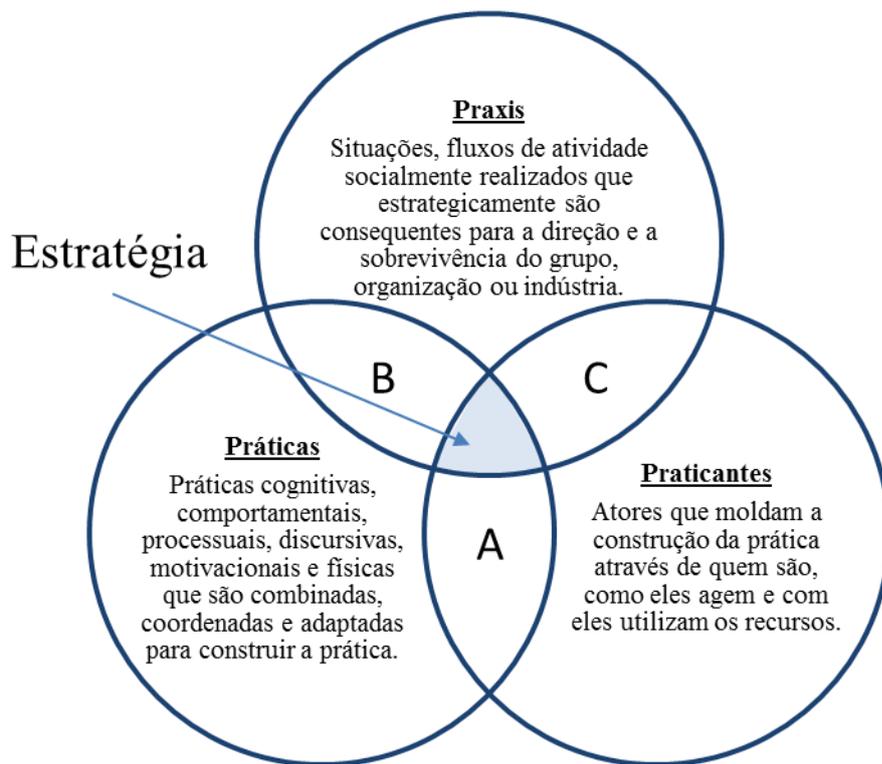
Prática estratégica – refere-se à cultura, ferramentas, rotinas e procedimentos organizacionais. São as práticas que visam atingir os objetivos;

Práxis – refere-se às atividades realizadas pelos estrategistas;

Estrategista – refere-se a todos os indivíduos que contribuem para a construção da prática, de acordo com suas ações e os recursos que utilizam.

A práxis pode ser compreendida como um conjunto de ações que se interligam através dos indivíduos e que se relacionam com o processo de formulação e implementação das estratégias. O praticante (estrategista) não é somente aquele que está no topo da pirâmide hierárquica, mas sim todo indivíduo que compõe a organização. Esse indivíduo tem papel fundamental no “fazer” da estratégia. O estrategista, enquanto indivíduo, realiza suas ações com base no ambiente interno da organização. É importante analisar a forma como o estrategista pensa, age e executa a estratégia, e podem contribuir para reelaborá-las (TURETA & LIMA, 2011). Assim, a ação dos estrategistas funciona como uma via de mão dupla: é influenciada e influencia a organização.

Jarzabkowski *et al.*, (2007) argumenta que a estratégia acontece no nexo entre práxis, práticas e praticantes, conceitos interconectados que não podem ser estudados separadamente mas que no campo empírico poderá haver áreas dominantes de foco como as interseções A,B e C da figura 3.



Estratégia compreende o nexo entre praxis, práticas e praticantes. A, B e C representam focos mais fortes em uma dessas interconexões dependendo do problema de pesquisa a ser abordado

Figura 3 - Framework conceitual para análise da estratégia como prática

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski *et al.*, (2007, p.11)

O ponto principal levantado por Whittington (2006) concentra-se exatamente nessa integração e interação dos três elementos citados acima e seus desdobramentos, uma vez que as relações acontecem de forma dinâmica e cotidianamente, reconduzindo, muitas vezes, as práticas organizacionais. O autor ainda aponta quatro desdobramentos da estratégia como prática: a prática estratégica; a criação de práticas estratégicas; os estrategistas como praticantes; e a capacitação dos estrategistas para a práxis.

Quanto ao primeiro desdobramento, Whittington (2006) refere-se à influência da prática na práxis e as mudanças geradas a partir dessa influência, principalmente pelas práticas externas às organizações. O segundo desdobramento diz respeito ao surgimento de novas práticas estratégicas, a partir da práxis e seus reflexos extraorganizacionais. Nesse sentido, Whittington (2006) assegura que os estrategistas externos são os mais influentes, como no caso de consultores externos. Em relação ao terceiro desdobramento, refere-se à

influência dos estrategistas no alcance dos objetivos organizacionais, e como, a partir dessa influência, são gerados *insights*, e novas proposições e novos conhecimentos. Esse desdobramento também enfatiza a importância dos estrategistas como disseminadores. Por fim, o quarto desdobramento refere-se à capacitação e preparação dos estrategistas para atuarem na práxis.

Os estudos de Jarzabkowski e Spee (2009) nos levam a compreensão do que significa "praticante de estratégia" e traz o conceito que pode ser um indivíduo, um ator agregado ou um ator extra-organizacional. Sobre este último, mostra que a pesquisa sobre o tema, até agora, não conseguiu entender adequadamente o conceito de atores extra-organizacionais como profissionais de estratégia, apesar de ser uma parte-chave da agenda de pesquisa. Também traz o conceito de que o praticante nem sempre significa indivíduo, pode se estender a uma classe de praticantes.

Para Whittington (1996), a estratégia como prática social requer novos olhares e novas direções, conforme esboçado na

Figura 4, para o planejamento das organizações, bem como para todos aqueles que as constituem, e que, no cotidiano, através de suas atividades, fazem a estratégias acontecerem. Esses novos olhares e direções também devem ocorrer no universo acadêmico, principalmente para os pesquisadores da área.

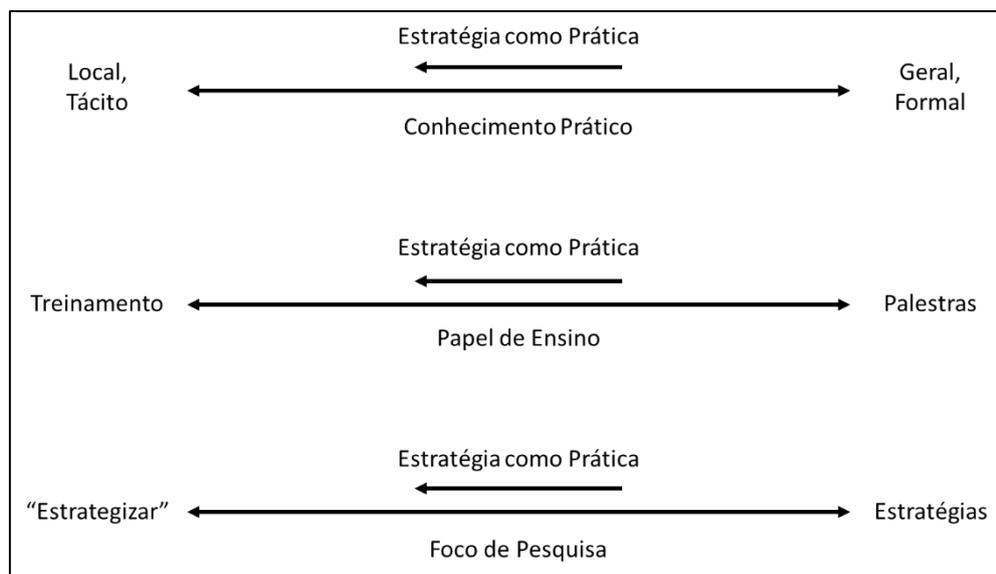


Figura 4 - Novos rumos da Estratégia como Prática

Fonte: Adaptado de Whittington (1996).

A estratégia como prática deve se transformar em ação e, para isso, sugere a utilização de um verbo para tornar mais “vivo” este sentido. Assim, o verbo “estrategizar” enfatiza o caráter da prática e da flexibilidade da estratégia organizacional. Outro aspecto importante é que, nesse sentido, por ser algo que as pessoas fazem, enfatiza-se o efeito descentralizador da estratégia como prática, uma vez que, sendo fruto da ação humana a partir do contexto social, não é possível ser controlado pela organização. Portanto, adotar o modelo de estratégia como prática social significa “abrir mão” da perspectiva central – ou seja, para o sucesso da organização, é fundamental compreender a importância do desempenho coletivo para o alcance dos objetivos (WHITTINGTON, 2004).

2.4.3 As barreiras para implementação da estratégia

A formulação de estratégias pode ser tarefa difícil, assim como a realização do trabalho de estratégia, sua execução e implementação. Hrebiniak (2006, p. 12) completa que “sem uma implementação efetiva, nenhuma estratégia de negócios pode ter sucesso”.

O autor supracitado reforça que grande parte dos gerentes conhece muito mais sobre o desenvolvimento da estratégia do que sobre a sua execução. Ele argumenta que não faltam teorias e conselhos na literatura de gestão sobre os requisitos de um bom planejamento e formulação de estratégias. Inclusive, diversos modelos e técnicas de planejamento estão disponíveis e os gerentes, em sua maioria, sabem como utilizá-los. No entanto, em geral, o problema com mau desempenho não decorre do mau planejamento, mas sim da implementação inadequada de estratégias (HREBINIAK, 2006).

A partir da sua experiência como pesquisador e consultor, baseando-se, também, em um estudo empírico realizado com 443 gestores, o autor propõe uma tabela com os principais obstáculos para implementação da estratégia, e seus respectivos argumentos.

Tabela 2 - Obstáculos para implementação da estratégia segundo Hrebiniak (2006)

Obstáculos	Argumentos
Os gerentes são treinados para planejar, não executar	<p>Um problema básico é que os gerentes sabem mais sobre a formulação da estratégia do que a implementação. Eles foram treinados para planejar, não executar planos.</p> <p>A falta de treinamento na execução é devido ao fato de que a estratégia e o planejamento na maioria das escolas de negócios são ensinados em "silos", por departamentos ou disciplinas.</p> <p>Adotar uma abordagem "correta" é prejudicial à visão integrativa exigida pela execução.</p>
Delegação de responsabilidades - Noção equivocada de que determinada tarefa deve ser executada por funcionário de função inferior	<p>Outro problema é que alguns gerentes de alto nível acreditam que a implementação da estratégia é "abaixo deles", algo melhor para os funcionários de nível mais baixo.</p> <p>A verdade é que a implementação exige apropriação em todos os níveis de gestão.</p> <p>A implementação da estratégia não é uma parte trivial do trabalho gerencial; Define a essência desse trabalho. A execução é uma responsabilidade fundamental de todos os gerentes, não algo que "outros" fazem ou se preocupam.</p>
Planejamento e execução são interdependentes	<p>Os resultados são mais facilmente alcançados quando os responsáveis pela implementação também fazem parte do processo de planejamento ou formulação. Quanto maior a interação entre "realizadores" e "planejadores", ou quanto maior a sobreposição dos dois processos ou tarefas, maior a probabilidade de sucesso na execução.</p> <p>A formulação e a execução fazem parte de uma abordagem de gestão estratégica integrada. Essa visão dual ou simultânea é importante, mas difícil de alcançar, e apresenta um desafio para a implementação efetiva.</p>
Implementação é um processo que leva mais tempo do que a formulação	<p>A execução da estratégia geralmente leva mais tempo do que a formulação da estratégia.</p> <p>O prazo mais longo pode tornar mais difícil para os gerentes se concentrarem e controlar o processo de execução, já que muitas coisas, algumas imprevistas, podem se materializar e desafiar a atenção dos gerentes.</p>
Execução envolve mais pessoas do que a formulação da estratégia	<p>Garantir que os incentivos em toda a organização apoiem os esforços de execução da estratégia torna-se uma necessidade e, potencialmente, um problema.</p> <p>Quanto maior o número de pessoas envolvidas, maior é o desafio à execução efetiva da estratégia.</p> <p>Um grande número de pessoas envolvidas, somado aos prazos mais longos geralmente associados à implementação da estratégia, cria claramente problemas ao tentar fazer o trabalho</p>

	de estratégia.
Incapacidade de gerir a mudança de forma eficaz.	<p>A incapacidade de gerenciar a mudança e reduzir a resistência a novas decisões de implementação ou ações e suas consequências.</p> <p>As demandas que a estratégia faz no processo de execução sobre estrutura, incentivos, novas exigências de informação, mecanismos de feedback, etc. muitas vezes são enormes e complexas.</p> <p>A velocidade excessiva é perigosa e muitas vezes prejudicial ao processo de implementação.</p>
Estratégia deficiente ou vaga	<p>Uma estratégia pobre ou vaga limita severamente os esforços de implementação.</p> <p>Boa execução não pode superar as deficiências de uma má estratégia ou esforço de planejamento estratégico deficiente.</p>
Não ter um modelo para orientar os esforços de implementação.	<p>Sem diretrizes, a execução se torna um labirinto. Sem orientação, os indivíduos fazem as coisas que consideram importantes, muitas vezes resultando em decisões e ações não coordenadas, divergentes e até conflitantes.</p> <p>Sem o benefício de uma abordagem lógica, a execução sofre ou falha porque os gerentes não sabem que medidas tomar e quando tomá-los.</p>
Compartilhamento de informações pobre ou inadequado e responsabilidades pouco claras.	<p>A fraca partilha de informação ou a má transferência de conhecimentos e a falta de clareza na responsabilidade e na responsabilização também podem prejudicar as tentativas de execução de estratégias.</p> <p>Não alcançar a necessária transferência de conhecimento e integração certamente não pode ajudar a execução dessas estratégias.</p> <p>A coordenação eficaz não pode ocorrer se os gerentes não souberem quem é responsável pelo quê e com quem eles são</p>
Trabalhando contra a estrutura de poder	<p>A implementação de uma estratégia bem-sucedida indica a capacidade de obter apoio para um determinado plano de ação ou plano de execução.</p> <p>Fazer o trabalho da estratégia frequentemente implica fazer com que os outros contribuam de certas maneiras ou mudar seu comportamento.</p> <p>Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a estrutura de poder predominante está claramente condenado ao fracasso.</p>

Segundo Heide, Gronhaug e Johannessen (2002, p. 218) “a implementação bem-sucedida requer ações ativas e premeditadas que incluem a coordenação de múltiplos atores e atividades e outras ações de caráter transitório e complexo”.

Em seu estudo, os autores identificaram 174 obstáculos possíveis de categorizar e concluíram que as principais barreiras de implementação da estratégia estão relacionadas a vários tipos de problemas de comunicação. Esses problemas apareceram com mais frequência na pesquisa do que o somatório de todas as outras barreiras. Portanto, os sistemas de informação – que incluem todos os mecanismos possíveis que comunicação vertical e horizontal em toda a organização – são um empecilho na implementação da estratégia (HEIDE *et al.*, 2002).

Entretanto, não basta uma comunicação eficiente para garantir sucesso na implementação da estratégia. Para implementar uma estratégia, os funcionários precisam não apenas estar cientes de sua existência, mas também ter os conhecimentos e habilidades necessários para implementá-la. Aprender torna-se assim um fator chave. A alocação de recursos adequados também é uma parte essencial da implementação da estratégia. Sem recursos suficientes é difícil, senão impossível, implementar atividades estratégicas planejadas. Da mesma forma, a estrutura organizacional formal, incluindo os sistemas de controle, é um fator importante na implementação da estratégia, pois afeta indiretamente a implementação por meio de sua influência nos processos de informação, controle e decisão. Já o gerenciamento de pessoal é uma parte vital da formulação e implementação da estratégia, porque os funcionários têm aspirações, necessidades e sentimentos que afetam o desempenho da organização. Uma estratégia que ignore esses fatores é suscetível de enfrentar resistência maciça quando é implementada.

Fatores e jogos políticos ocorrem em praticamente todas as organizações, e podem afetar a implementação da estratégia. Pois, se determinados empregados ou grupos de empregados percebem que uma estratégia planejada tende a reduzir seu status ou influência, eles podem muito bem tentar se comportar de acordo com seus próprios interesses, o que por sua vez pode dificultar a implementação das ações estratégicas planejadas. Dessa forma, é latente observar que a cultura de uma empresa pode atuar como um tipo de “cola organizacional”, e é considerada importante para as atividades e desempenho, afetando assim o sucesso de uma estratégia implementada (HEIDE *et al.*, 2002).

Chermack *et al.*, (2005, p. 1255) discutem as falhas na implementação da estratégia e sugerem que

Os profissionais de DRH (Desenvolvimento de Recursos Humanos) podem desempenhar um papel crítico na implementação da estratégia, uma vez que a execução de uma nova estratégia tem implicações não só para os sistemas de negócio dentro de uma organização, mas também para os seus sistemas humanos.

Com base em sua pesquisa sobre os problemas de implementação da estratégia, os autores sintetizaram as principais razões para o fracasso na implementação das estratégias e discutiram o papel do DRH nesse contexto, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Razões para falhas na implementação das estratégias segundo Chermack, Provo e Danielson (2005)

Razões para o fracasso na implementação das estratégias	Questões relacionadas ao DRH
Questões externas (mudanças no mercado, respostas efetivas dos concorrentes)	DRH não tem um papel aparente e explícito na maioria das organizações que se relaciona com mudanças no mercado ou ações concorrentes. Na verdade, essas questões externas são muitas vezes imprevistos que estão além do escopo do controle organizacional ou departamental.
Falta de foco (metas pouco claras que não se traduzem em outros níveis da organização)	O foco organizacional também é resultado da missão, visão e abordagem do engajamento que é prevalente em toda a organização. Os profissionais qualificados de DRH estão familiarizados com a importância de objetivos organizacionais claros e como eles se traduzem para os outros níveis da organização.
Desalinhamento entre processos de negócios, unidades e seus objetivos	O alinhamento de metas começando com os objetivos estratégicos da organização. As metas do processo devem suportar os objetivos da organização e as metas individuais devem suportar os objetivos do processo. Discrepância entre esses objetivos tem sido demonstrada para promover a falta de foco e a diminuição do desempenho
Falha em medir o progresso e responsabilizar as pessoas	As organizações que não acompanham os efeitos das intervenções são deixadas incapazes de responder a perguntas sobre seu progresso e eficácia globais, e não podem legitimamente responsabilizar os indivíduos.
Problemas com liderança	O que os profissionais de DRH fazem para se envolverem na

e compromisso com a estratégia	implementação da estratégia e como tais profissionais realizam sua parte da implementação é crítico para a demonstração de liderança e compromisso.
--------------------------------	---

2.4.4 Os sistemas-pilares da estratégia

Numa investigação recente sobre a implementação de estratégias, Chen *et al.* (2010) identificam três vertentes de estudos que abordam: (i) alinhamento dos sistemas de informação com a estratégia de negócios; (ii) planejamento estratégico dos sistemas de informação para identificar os portfólios de sistemas; e (iii) o uso resultante de sistemas específicos, ou suas combinações, para a vantagem competitiva.

Arvidsson *et al.* (2014) argumentam que, independente de qual vertente seja abordada, fica claro que qualquer estratégia em TI depende da forma como é estabelecida. É importante, também, manter vínculos estreitos entre a intenção estratégica, a implementação da estratégia de TI resultante e a estratégia de fato implementada. Dessa forma, destacam-se três desafios a serem superados: (i) alcançar o alinhamento teórico entre a intenção estratégica e as capacidades do sistema; (ii) implementar o sistema organizacionalmente; e (iii) moldar o uso do sistema e das práticas relacionadas para conseguir alinhamento prático com a intenção estratégica.

Mesmo que as capacidades do sistema e a intenção estratégica estejam alinhadas, a implementação por si só é um desafio (MARKUS & BENJAMIN, 2003). Arvidsson *et al.* (2014) afirmam que “a literatura [...] caracteriza a implementação como um processo necessário e inevitável de adaptação mútua para o eventual alinhamento estratégico”.

Ainda existem alguns conceitos de que a implementação estratégica da TI consiste apenas em fazer com que o sistema de TI seja incorporado com sucesso em práticas já existentes. No entanto, para concretizar a intenção estratégica, é fundamental ter a capacidade de transformar e reconfigurar as práticas organizacionais através do uso do sistema (ARVIDSSON *et al.*, 2014).

Pressupostos alternativos, como os da ‘Estratégia como Prática’ (vide 2.4.3), podem ajudar a elucidar as interações sutis entre os desafios e o cenário prático, além de fornecer *insights* importantes sobre como e porque a implementação organizacional bem-sucedida de

novas, e estrategicamente alinhadas, capacidades de TI às vezes não consegue transformar as práticas existentes.

2.5 Quadro teórico sobre Implementação Estratégica

Durante a revisão teórica, foi possível identificar contribuições que servirão de base para condução deste trabalho. A implementação estratégica é uma atividade eminentemente prática da Estratégia, entretanto, isto não significa que desenvolvimentos teóricos não possam ser estabelecidos para sua melhor execução. Nesta direção, o quadro teórico, tabela 4, foi desenvolvido após a pesquisa na literatura acadêmica sobre o tema da Implementação Estratégica.

Destaca-se a questão da cultura organizacional como sendo um fator crítico para a implementação da estratégia. Como decorrência, há importantes ferramentas voltadas para comunicação, capacitação e reconhecimento, como forma de promover o correto engajamento de todos os envolvidos no processo de implementação da estratégia, indo de encontro a uma gestão estratégica com enfoque na Administração por Objetivos.

Tabela 4 - Contribuições teóricas

Autor	Contribuição teórica
Ayala (2010)	O <i>Catchball</i> representa um processo de negociação e discussão das propostas de metas e ações necessárias envolvendo todas as interfaces (superior, inferior e lateral) para garantir alinhamento.
Bush (1998)	A cultura organizacional voltada para a APO é um fator determinante para garantir eficiência e produtividade. Trabalhar para aumentar a autoeficácia entre os funcionários é um dever da gerência.
Campos (2013)	É preciso que os responsáveis pelas metas mantenham seu foco no processo de atingir as metas e não apenas nos resultados alcançados.
Chermack <i>et al.</i> ,(2005)	Os profissionais de Recursos Humanos podem desempenhar um papel crítico na implementação da estratégia
Heide <i>et al.</i> , (2002)	Para implementar uma estratégia, os funcionários precisam não apenas estar cientes de sua existência, mas também ter os conhecimentos e habilidades necessários para implementá-la.

	<p>As principais barreiras de implementação da estratégia estão relacionadas a vários tipos de problemas de comunicação.</p> <p>A alocação de recursos adequados também é uma parte essencial da implementação da estratégia.</p>
Hrebiniak (2006)	<p>A implementação da estratégia exige que todos os níveis de gestão participem.</p> <p>Quando maior a interação ou sobreposição dos papéis de formulador e executor da estratégia, maiores são as chances de sucesso.</p> <p>Garantir que os incentivos em toda a organização apoiem os esforços de execução da estratégia torna-se uma necessidade e, potencialmente, um problema quanto maior for o número de pessoas envolvidas.</p> <p>As diretrizes são fundamentais para garantir que a implementação da estratégia não gere conflitos ou perda de sinergia.</p> <p>Problemas de comunicação, transferência de conhecimento e falta de definição clara de responsabilidades podem prejudicar a execução de estratégias.</p>
Lodi (1969)	<p>O foco dos executivos em resultados de curto prazo (visando apenas sua rápida progressão de carreira) produz um efeito de desprezo pelos meios de trabalho e também impedem a colaboração comum em prol dos resultados da empresa como um todo por estarem focados apenas em suas próprias áreas.</p> <p>A alta direção determina objetivos macros para cada área da empresa e deixa que seus responsáveis determine como atingi-los.</p>
Roth (2009)	<p>Objetivo deve ser uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor.</p>
Sink e Tuttle (1993)	<p>A gestão do desempenho é um processo complexo e abrangente e deve se preocupar não só com o que é feito, mas como é feito.</p> <p>Os sistemas de recompensas e estímulo ao progresso são importantes.</p>
Sertek <i>et al.</i> , (2012)	<p>A flexibilidade nos processos, a ênfase na informação, o conhecimento e a integração de processos, pessoas e recursos são características importantes da gestão estratégica.</p>
Whittington (2004)	<p>No modelo de estratégia como prática social o desempenho da organização é o mais importante. O desempenho coletivo dos seus funcionários deve ser mais valorizado para o alcance dos objetivos estratégicos.</p>

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa, abordagem epistemológica e metodológica

No presente trabalho, tem-se por objetivo a implantação de um modelo de gestão por resultados em uma empresa de transporte ferroviário. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa tem o caráter qualitativo, uma vez que não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de todo processo por um grupo social que no caso é a implementação estratégica da diretriz organizacional estabelecida pela direção da empresa. Sua natureza é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, que no caso buscará a construção de uma matriz de desdobramento dos objetivos apoiada em um conjunto de orientações teóricas para sua implementação. Constitui-se, portanto, de um estudo sobre uma empresa ferroviária acerca da implementação da sua estratégia, cotejando com referências teóricas sobre a implementação estratégica.

3.2 Plano e técnicas de coleta de dados

O processo de pesquisa do tipo prática não existe de forma totalmente padronizada, pois, dependendo da situação social ou do quadro organizacional em que se aplica, os procedimentos e a ordenação das etapas podem variar (THIOLLENT, 1997). Diversas técnicas são adotadas para a coleta de dados, entre elas, a observação participante e a análise de conteúdo (GIL, 1999).

Então, iniciou-se pela elaboração de uma revisão bibliográfica⁴ acerca dos temas de gestão estratégica e de resultados, para uma melhor compreensão do objeto de estudo e fundamentar o pesquisador para análises, interpretações e proposições necessárias.

Após esta revisão foi feita uma pesquisa preliminar através de entrevistas e grupos focais que serviram para aumentar e aprofundar o conhecimento dos pesquisadores a respeito das percepções que os membros da organização têm sobre o processo de gestão por resultados

⁴ Segundo (GIL, 1999), a pesquisa é dita bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet.

vigente na empresa. Para a técnica da entrevista, foi selecionada uma amostra não probabilística escolhida por tipicidade, ou seja, constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo (VERGARA, 1998).

Já na fase de pesquisa aprofundada, foram realizadas observações participantes e documentação direta através de pesquisa de campo para analisar as práticas de gestão de resultados utilizadas na empresa. Na observação participante o pesquisador já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou da situação; é um ator ou um espectador interativo (VERGARA, 1998) por isso esta técnica se justifica e o pesquisador pode tomar notas de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa (CRESWELL, 2007).

3.2.1 Fonte de dados

A fonte de dados é o corpo gerencial e técnico da empresa (Diretores, Gerentes Gerais, Coordenadores, Especialistas, Analistas e Assistentes membros dos Comitês do Projeto), elegíveis a metas individuais e responsáveis pela gestão dos resultados das metas individuais e de equipe, além de informações oriundas dos documentos internos da organização, tais como Diretrizes Organizacionais (DO), Procedimentos Operacionais (POP), manuais, atas de reunião. Também foi utilizada uma consultoria independente como fonte de dados, principalmente na fase de diagnóstico de problemas.

3.2.2 Plano de amostragem e métodos de contato

Trata-se de um estudo sobre a implementação da estratégia na empresa. Foi contatada a área de Gestão por Resultados da empresa, responsável por regulamentar e conduzir este processo na empresa, que fará parte da equipe de pesquisa. São contatos igualmente importantes os gestores da empresa, responsáveis pelos resultados, e os analistas e especialistas responsáveis por realizar as análises e tratamentos de resultados.

3.3 Técnicas de análise dos dados

A análise e interpretação dos dados em pesquisas de natureza prática constituem tema bastante controverso. Uma linha se aproxima muito dos procedimentos da pesquisa clássica, seguindo um passo a passos: categorização, codificação, tabulação, análise estatística e generalização. Uma segunda linha privilegia a discussão dos dados obtidos e a interpretação de seus resultados. Essa discussão envolve tanto pesquisadores quanto os participantes. É possível que o trabalho de interpretação seja feito apenas com base nos dados obtidos empiricamente. Porém também é possível fazer contribuições teóricas relevantes (GIL, 1999).

Neste trabalho utiliza-se a segunda linha através de seminários realizados com grupos formados por pesquisadores e membros da organização, onde foram feitas a análise de conteúdo⁵ e a discussão dos dados coletados.

3.4 Limitações dos métodos de pesquisa escolhidos

As técnicas utilizadas neste trabalho, como todo método, têm possibilidades e limitações. Então é saudável antecipar-se explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação (VERGARA, 1998). As técnicas da observação apresentam uma série de limitações. Algumas delas são: impressões que o observador pode ter a respeito do observado (sejam positivas ou negativas); o observador pode não presenciar todos os fatos, pois a ocorrência é espontânea; imprevistos podem interferir na tarefa do pesquisador; a coleta de dados pode ser dificultada, pois a ocorrência dos fatos pode ser rápida ou demorada e podem ocorrer simultaneamente; vários aspectos da vida cotidiana, particular, podem não ser acessíveis ao pesquisador (LAKATOS & MARCONI, 2003).

A pesquisa de campo apresenta duas principais limitações ou desvantagens: as respostas verbais podem ser relativamente de baixa confiança e; a situação da coleta de dados apresenta pequeno grau de controle devido a fatores, desconhecidos para o investigador, e que podem interferir nos resultados (LAKATOS & MARCONI, 2003).

⁵ Análise de conteúdo que segundo Bardin (1977, p.42) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

As técnicas de análise de conteúdo podem apresentar falhas no levantamento das palavras chaves e na categorização dos conteúdos, seja pela grande quantidade de dados, as várias possibilidades de interpretação e até mesmo a baixa experiência do pesquisador (BARDIN, 1977).

3.5 Oportunidade de pesquisa

A oportunidade da realização deste trabalho surgiu pela oportunidade dada ao pesquisador, que também é o gestor responsável pelo setor de Gestão por Resultados da empresa. Por essa razão, há interesse em realizar o estudo, e a solução do problema de pesquisa é um dos seus objetivos de curto e médio prazo.

3.6 Viabilidade da pesquisa

A pesquisa é viável porque houve a determinação da diretoria da empresa para a realização deste estudo.

O grupo de pesquisa será composto pelo pesquisador responsável (autor) e pelos integrantes da coordenação de Gestão por Resultados da empresa. Foi formado também um grupo de apoio composto por alguns gestores e técnicos, que ajudaram na análise e interpretação dos dados de pesquisa, bem como na formulação da proposta de atuação. A formação dos grupos se deu por meio de uma negociação entre a equipe de pesquisa e os responsáveis pelas áreas de controle de resultados da empresa e também pela escolha da equipe de pesquisa das pessoas interessadas em participar.

O contato com todos os atores da pesquisa foi realizado por meio de contato pessoal direto, correio eletrônico e telefone realizado pela equipe de pesquisa no decorrer do estudo.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO PROJETO DE MELHORIA IMPLEMENTADO NA EMPRESA

4.1 Estrutura e organização do trabalho

Após determinação da diretoria da empresa para que o Modelo de Gestão por Resultados (MGR) fosse reformulado para atender às necessidades estratégicas da empresa, a equipe da Coordenação de Gestão por Resultados elaborou uma proposta de trabalho para atender às expectativas da diretoria.

O plano de trabalho foi organizado em dois blocos de atuação. O primeiro com foco na definição e implementação de ações imediatas, que poderiam ser conduzidas diretamente pela equipe da Coordenação de Gestão por Resultados para garantir a captura de benefícios imediatos já no processo de desdobramento de metas da empresa para o ano de 2017. O segundo bloco, com foco na solução definitiva dos problemas, deveria conter um conjunto de ações mais estruturadas e plurianuais, conduzidas por uma equipe multidisciplinar liderada pela Coordenação de Gestão por Resultados utilizando como base as metodologias de gestão que melhor se adequassem à cultura da empresa. A Figura 5 abaixo ilustra a divisão do plano de trabalho proposto.

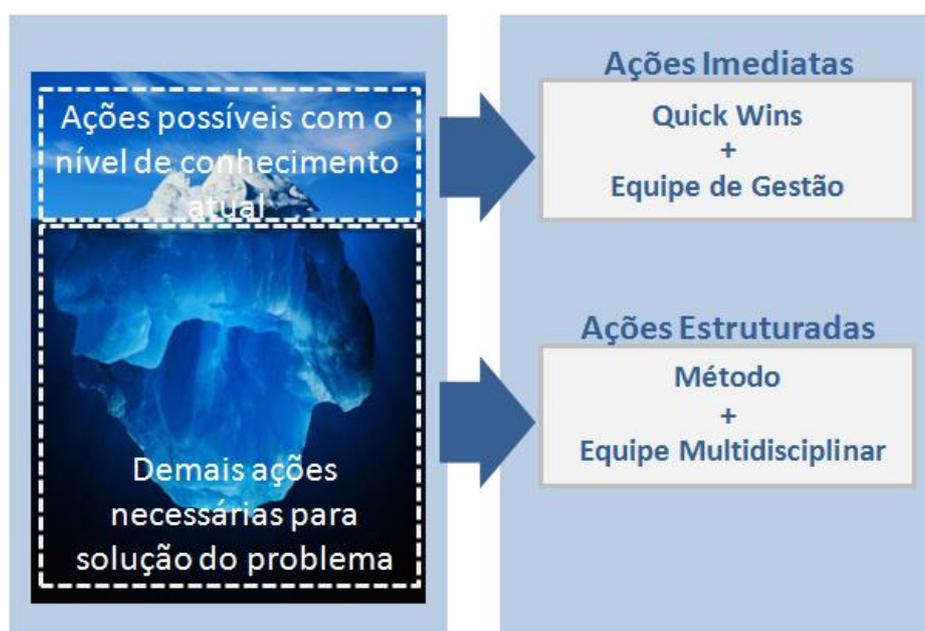


Figura 5 - Plano de trabalho proposto

Fonte: Elaborado pelo autor com base em relatório interno da empresa.

O trabalho foi organizado em quatro ciclos de melhorias: (i) *quick wins*, que teve como objetivo implementar ações de curto prazo que pudessem capturar ganhos imediatos para o processo; (ii) definição das diretrizes e estruturação do processo, sendo esta a fase mais robusta do trabalho, pois teve como objetivo construir e iniciar a implementação de um novo modelo de Gestão por Resultados na empresa; (iii) melhoria das práticas e técnicas que teria como foco implementar grande parte das ferramentas e soluções previstas na fase anterior e (iv) criação de competência organizacional, que trataria da internalização dos conceitos de Gestão por Resultados na cultura da empresa.

Cada ciclo de melhoria foi dividido em quatro etapas: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, seguindo metodologias tradicionais de gestão para garantir robustez nos resultados. Sendo que, este estudo de caso, por uma limitação de tempo, procura demonstrar a implementação estratégica até a etapa *Do* do segundo ciclo e melhorias.

4.1.1 Cronograma do trabalho

A equipe de Gestão por Resultados planejou a implantação do projeto através de um cronograma plurianual conforme Figura 6.

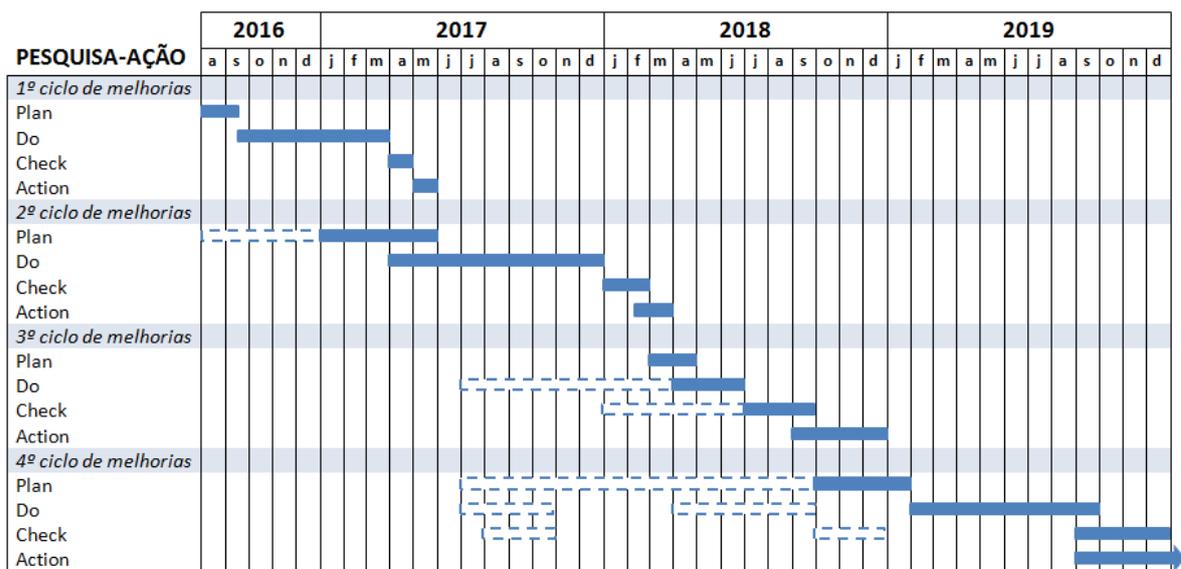


Figura 6 - Cronograma do projeto conduzido pela equipe da Gestão por Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor com base em relatório interno da empresa.

O detalhamento dos dois primeiros ciclos, alvos deste estudo de caso, pode ser visto nas figuras Figura 7 e Figura 8.

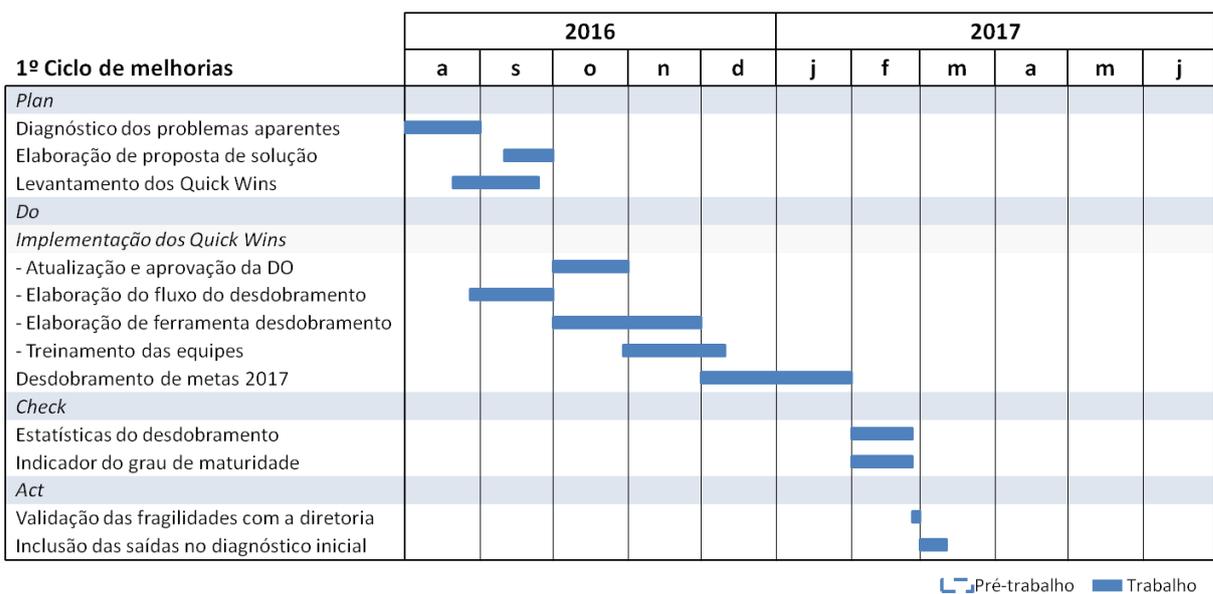


Figura 7 - Cronograma detalhado do 1º ciclo de melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em relatório interno da empresa.

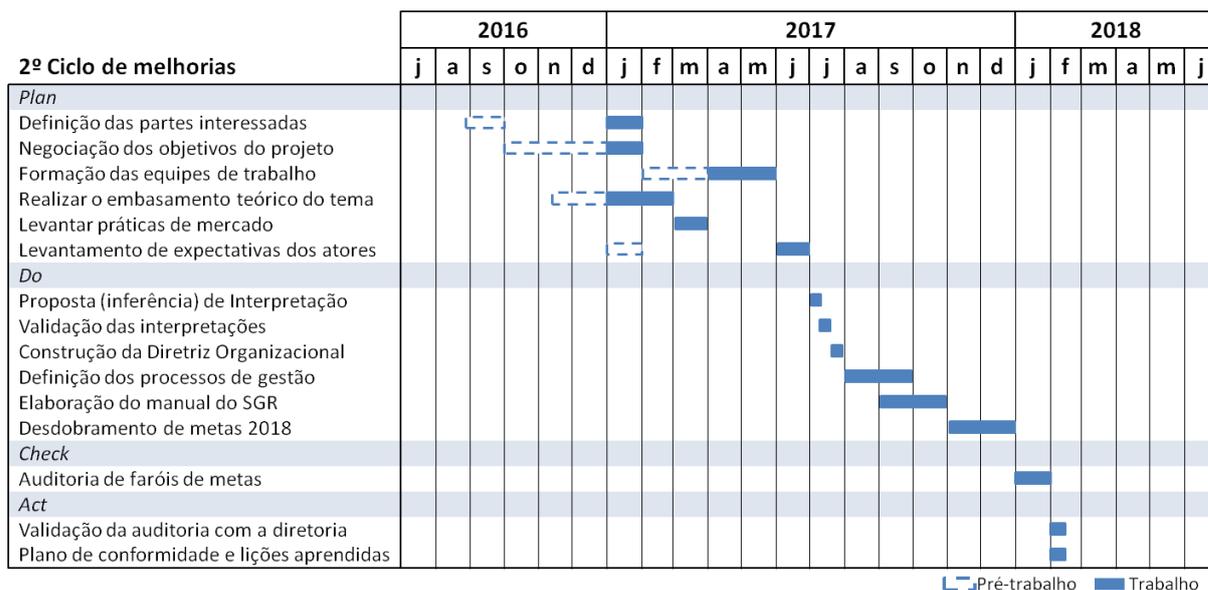


Figura 8 - Cronograma detalhado do 2º ciclo de melhorias

Fonte: Elaborado pelo autor com base em relatório interno da empresa.

4.1.2 Definições e termos utilizados

Como o projeto foi conduzido num ambiente organizacional específico, por uma equipe interna e com cultura já consolidada, é importante, para facilitar a compreensão do plano de trabalho proposto, deixar claros todos os termos e definições utilizados em sua construção.

Elegível

São os funcionários ocupantes de cargos que possuem metas individuais diretamente ligadas à sua responsabilidade de atuação.

Áreas Controle (AC)

São determinadas áreas da empresa com o conhecimento técnico necessário para serem as responsáveis pela construção, apuração e divulgação de indicadores.

Fatores redutores (FR)

São indicadores que representam o compromisso de manutenção de resultados já alcançados. Ou seja, não são indicadores que bonificam o elegível no caso de seu atingimento, mas sim indicadores que penalizam (redutores do resultado final) o elegível caso não sejam atingidos.

Combos e penalizadores

É a presença de metas compostas por mais de um indicador condicionados e/ou com métricas diferentes.

Farol de Metas

É a ferramenta que agrupa e visualiza o conjunto de indicadores selecionados como desafios de melhoria (saltos de patamares) para um elegível durante o ano.

Farol de Rotina

É a ferramenta que agrupa e visualiza o conjunto de indicadores de rotina da área que estão sob responsabilidade do elegível que devem ser monitorados e mantidos sob controle nos patamares atuais.

4.2 1º ciclo de melhorias: *quick wins*

4.2.1 Etapa de *Plan*

O primeiro ciclo de melhorias foi iniciado em agosto de 2016 com a elaboração de um diagnóstico inicial que identificou as fragilidades mais aparentes do modelo de gestão da empresa e seguiu com a definição de ações do tipo *quick wins* que poderiam ser implementadas pela Coordenação de Gestão por Resultados de forma imediata com foco no desdobramento de metas para o ano de 2017.

O diagnóstico foi realizado com base na experiência da equipe, nos *feedbacks* recebidos de gestores, funcionários e até da própria diretoria sobre os problemas e fragilidades que vem comprometendo o processo. As fragilidades mais aparentes identificadas foram: (i) retrabalho e definição tardia de indicadores, devido ao estabelecimento de diretrizes

corporativas com o desdobramento em fase avançada; (ii) perda de foco na gestão do resultado, devido à criação de combos e penalizadores, na tentativa de medir tudo; (iv) grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à imaturidade e baixa qualidade dos indicadores; (v) grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à carência de orientações e conhecimento técnico para o desdobramento de metas.

Então, para tratar as fragilidades, a equipe propôs ações que seriam implementadas já para o ciclo de desdobramento de metas 2017 e os impactos que estas ações poderiam trazer no curto prazo, que seriam devidamente tratados nas fases seguintes do projeto. Na Tabela 5 estão listadas as fragilidades, as ações e os impactos identificados.

Tabela 5 - Lista de problemas, soluções e impactos.

Problemas	Solução proposta	Resultados esperados	Impactos previstos
<p>Retrabalho e definição tardia de indicadores, devido ao estabelecimento de diretrizes corporativas com o desdobramento em fase avançada</p> <p>Perda de foco na gestão do resultado, devido à criação de combos e penalizadores, na tentativa de medir tudo</p> <p>Grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à imaturidade e baixa qualidade dos indicadores</p> <p>Grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à carência de orientações e conhecimento técnico para o desdobramento de metas</p>	<p>Delimitação do número e tipos de metas e fatores redutores, com regras mais rígidas para definição das mesmas</p> <p>Criação de uma etapa de avaliação prévia de indicadores e de uma final de ajustes</p> <p>Definição de uma Matriz de avaliação da maturidade dos indicadores</p> <p>Possibilidade de criação do Farol de Rotina para todos os elegíveis e sua inclusão como Fator Redutor do Farol de Metas</p> <p>Disponibilização de manuais com orientações para a execução de cada etapa do processo</p> <p>Melhoria das ferramentas de Excel, com a definição de campos com preenchimento automático e validação de dados</p> <p>Treinamento das funções chave nas ferramentas, diretrizes, regras e técnicas de desdobramento</p>	<p>Metas estabelecidas no prazo previsto, sem retrabalho ou desalinhamento por mudanças de diretrizes</p> <p>Metas mais simples e consistentes, focadas nos problemas prioritários</p> <p>Possibilidade de acompanhamento dos demais indicadores importantes através do Farol de Rotina</p> <p>Processo mais fluido, com tratamento das inconsistências em uma etapa específica</p> <p>Redução de erros com a implantação de mecanismos <i>foolproof</i>⁶ nas planilhas de Excel</p> <p>Redução de erros na definição de critérios de apuração com o reforço nas orientações e com a melhoria do conhecimento técnico dos envolvidos</p>	<p>Dedicação das áreas controle para avaliação prévia de todos os indicadores 2016, definindo quais poderão ser mantidos para 2017</p> <p>Indicadores que não atingirem requisitos mínimos na avaliação, não poderão fazer parte das metas</p> <p>Eliminação dos combos e penalizadores das metas, exigindo a revisão de grande parte dos indicadores existentes</p> <p>Os indicadores importantes, que não virarem meta, poderão ser registrados no Farol de Rotina, tornando-se Fatores Redutores do Farol de Metas</p> <p>O processo de desdobramento contará com etapas contínuas. Metas reprovadas serão tratadas na etapa de ajustes, eliminando o conceito de <i>checkpoint</i></p> <p>Limitação do cruzamento de metas para identificação de metas conflitantes</p>

⁶ Utilização de células e campos com validação de dados para padronizar conteúdo e evitar erros

			Exigência de utilização das ferramentas padrão da gestão
			Exigência de pré-requisitos de qualificação para os envolvidos no processo

4.2.2 Etapa de *Do*

Após definição das ações imediatas a equipe se dedicou à sua implementação.

Regras para desdobramento de metas 2017

O primeiro passo foi propor e aprovar as alterações na DO que permitiram à Coordenação de Gestão por Resultados implementar mudanças nas ferramentas e processos utilizados para o desdobramento de metas de 2017. As principais regras tinham por objetivo: (i) dar mais autonomia para a Coordenação de Gestão por Resultados para definir critérios, ferramentas e prazos; (ii) utilizar o Gerenciamento da Rotina como uma ferramenta de gestão evitando que o farol metas seja sobrecarregado com indicadores não estratégicos; (iii) atribuir mais responsabilidade para as Áreas Controle com o objetivo de garantir a maturidade adequada dos indicadores utilizados; (iv) reforçar a importância do processo de desdobramento de metas eliminando o período de *checkpoint*.

Fluxo do processo de desdobramento de metas 2017

A segunda ação implementada pela equipe foi elaborar um fluxo para o processo de desdobramento de metas de 2017 que permitisse a eliminação de alguns problemas identificados no diagnóstico inicial. O fluxo foi composto por dez etapas e atribuiu responsabilidade para cada um dos atores que participariam do processo.

A primeira etapa do processo é a (i) Definição das Diretrizes, e é de responsabilidade da Coordenação de Gestão por Resultados, que deve aprovar as diretrizes e o cronograma com a Diretoria e fazer a divulgação para todas as áreas da empresa. A segunda etapa é o (ii) Cadastro dos Indicadores, e é de responsabilidade das áreas Controle que devem cadastrar os

indicadores e realizar a avaliação de maturidade para garantir que indicadores adequados possam ser utilizados pelos elegíveis no desdobramento de metas 2017. A terceira etapa é a (iii) Solicitação de Metas, que consiste em permitir que áreas clientes possam solicitar a inclusão de indicadores para áreas fornecedoras. A quarta etapa é o (iv) Desdobramento de Metas, onde cada elegível, conhecendo as diretrizes e as solicitações de seus clientes, elabora a sua proposta de metas. A quinta etapa é o (v) Cruzamento de Metas onde cada elegível pode ter acesso à proposta de desdobramento de todos os demais elegíveis da empresa para identificar e registrar algum conflito gerado pelas metas propostas. A sexta etapa é a (vi) Aprovação das Metas, onde o superior imediato, conhecendo as diretrizes, tendo recebido as solicitações de metas que foram feitas para seus subordinados e os conflitos de metas registrados, toma a decisão de aprovar e/ou alterar o desdobramento proposto por seus subordinados. A sétima etapa é a (vii) Definição do Caderno de Metas que fica sob responsabilidade das áreas Controle. Nesta etapa as áreas Controle devem avaliar, aprovar e detalhar os novos indicadores propostos pelos elegíveis durante o processo de desdobramento de metas. A oitava etapa é o (viii) Ajuste de Metas onde cada elegível pode solicitar ajustes em seu desdobramento caso algum indicador proposto em seu desdobramento tenha sido reprovado pela Área Controle. A nona etapa é a (ix) Aprovação do Ajuste, onde o superior imediato avalia e aprova a proposta de ajuste feita pelos seus subordinados. A décima e última etapa é a (x) Publicação dos faróis de metas, que fica sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão por Resultados.

Após elaboração da proposta de fluxo, a Coordenação de Gestão por Resultados realizou uma reunião com as duas principais Áreas Controle da empresa (uma responsável pela manutenção e outra pela operação) para apresentar cada etapa do fluxo e garantir um alinhamento mínimo antes de partir para a elaboração das ferramentas que seriam utilizadas no desdobramento de metas 2017.

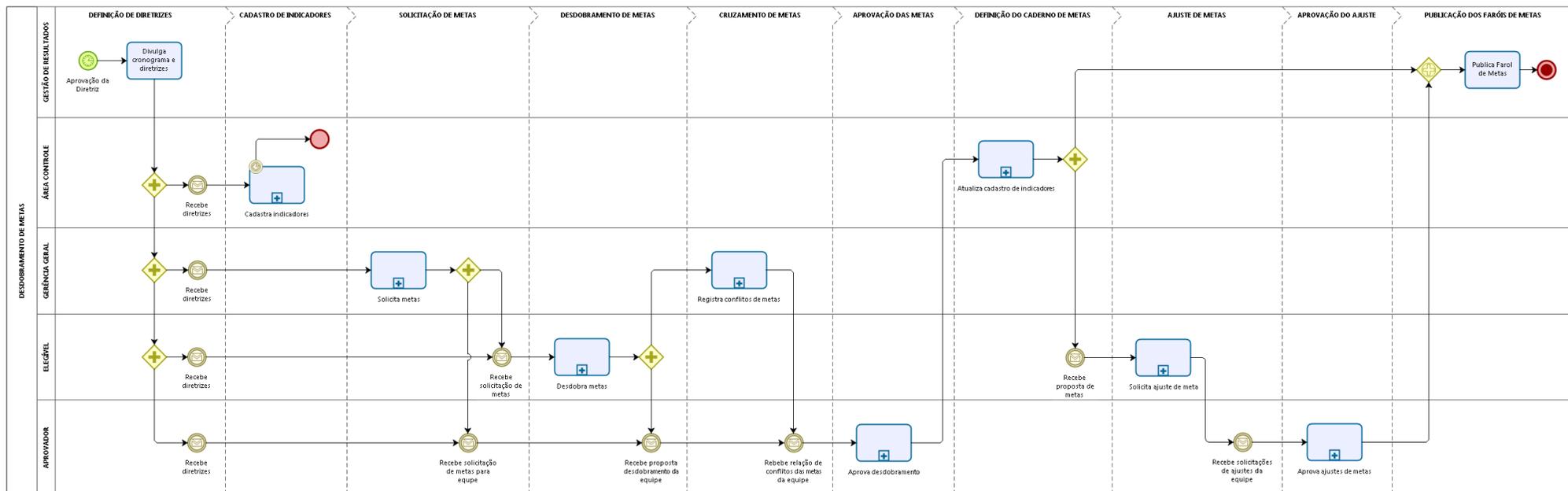


Figura 9 - Fluxo do processo de desdobramento de metas 2017

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa.

Manual do desdobramento de metas 2017

Para formalizar cada uma das regras previstas para desdobramento de metas 2017 e que seriam utilizadas para construção da ferramenta de desdobramento de metas, a Coordenação de Gestão por Resultados elaborou um manual descrevendo em detalhes cada uma das etapas do fluxo de desdobramento de metas.

Ferramenta para desdobramento de metas 2017

Após alinhamento e de posse dos *feedbacks* das duas principais Áreas Controle da empresa sobre o fluxo proposto para o desdobramento de metas, a Coordenação de Gestão de Resultados desenvolveu, com apoio de um especialista em linguagem programação, um conjunto de planilhas eletrônicas utilizadas como ferramenta para o desdobramento de metas de 2017. A ferramenta foi desenvolvida seguindo cada uma das etapas do fluxo incluindo regras de validação e verificação de consistência que conduzissem ao cumprimento das regras previstas no Manual de Desdobramento de Metas.

Treinamento das equipes para desdobramento 2017

Para garantir a correta disseminação das regras, a Coordenação de Gestão por Resultados elaborou sete guias práticos e disponibilizou vários horários para que os usuários pudessem participar de treinamentos sobre a utilização das ferramentas.

Desdobramento de metas 2017

Assim que concluiu toda a documentação, as ferramentas e os treinamentos, a Coordenação de Gestão por Resultados deu início ao processo de desdobramento de metas 2017 liberando, a cada fase prevista no cronograma oficial, as ferramentas eletrônicas para utilização de todos os elegíveis da empresa. Durante todas as fases previstas no cronograma a Coordenação de Gestão por Resultados monitorou o andamento do processo e ficou disponível para tirar dúvidas e solucionar problemas ou erros nas ferramentas.

4.2.3 Etapa de *Check*

Concluído o desdobramento de metas 2017 já foi possível fazer algumas estatísticas e aferir alguns resultados.

Estatísticas do desdobramento 2017

No total, foram registradas nas ferramentas 2508 metas diferentes, majoritariamente do tipo resultado e com origem em processos críticos das áreas (vide Figura 11). Estas metas foram utilizadas por 560 elegíveis que, em geral, incluíram 6 metas, 2 indicadores de rotina e 2 fatores redutores em seu farol conforme pode ser visto na Figura 10.

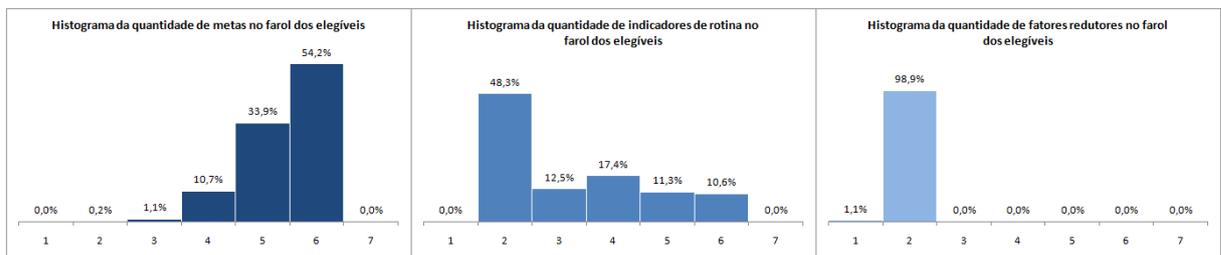


Figura 10 - Histograma da quantidade de indicadores no farol dos elegíveis

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

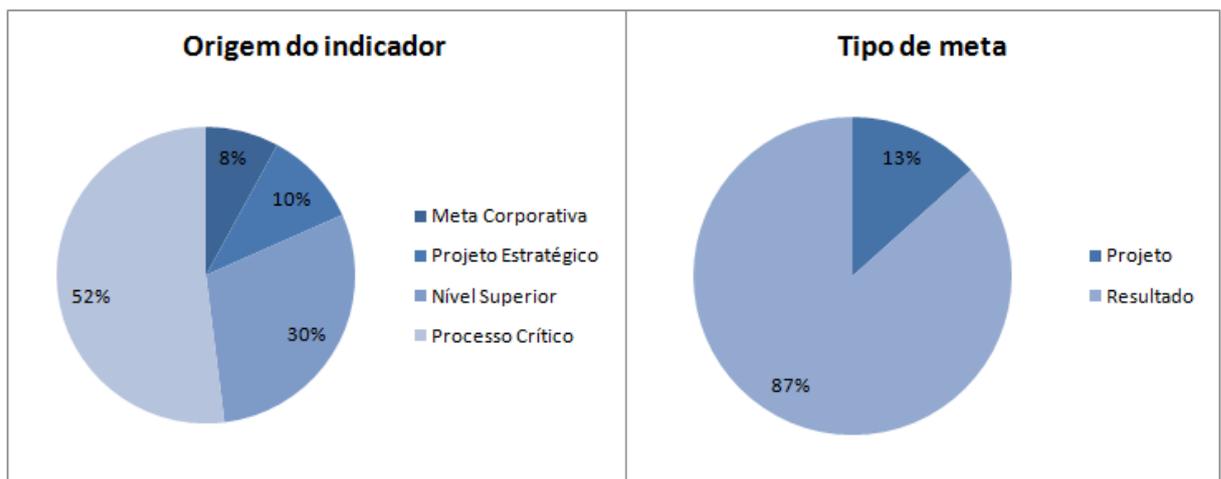


Figura 11 - Origem e tipo de metas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Índice de maturidade dos indicadores

Um dos produtos mais importantes do 1º ciclo de melhorias foi a criação do índice de maturidade dos indicadores (IMI), que busca avaliar o quanto os indicadores propostos

atendem aos requisitos de maturidade estabelecidos pela área de gestão. Conforme pode ser visto na Figura 12, o índice de maturidade médio foi de 0,74, sendo que 11% dos indicadores foram registrados na ferramenta sem avaliação de maturidade.

Através deste indicador a empresa vai poder acompanhar a evolução do grau de maturidade dos indicadores e também tomar ações corretivas necessárias para substituir os indicadores com menor aderência aos requisitos de maturidade definidos.

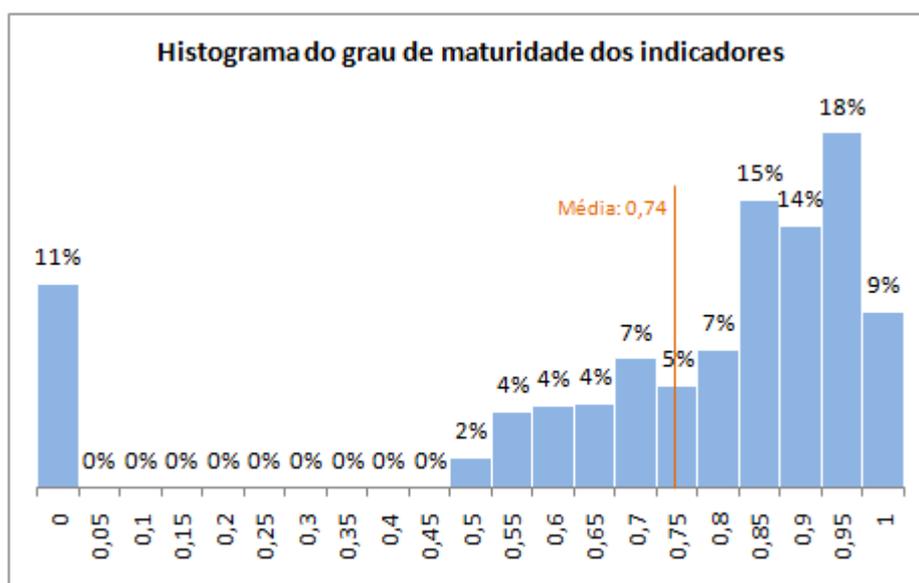


Figura 12 - Histograma do grau de maturidade dos indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Número de revisões de metas

O principal resultado do 1º ciclo de melhorias foi a redução de 63% no número de revisões de metas conforme pode ser visto na Figura 13. O excesso de revisões de metas foi apontado pela diretoria como o ponto crítico para a não implementação da estratégia definida.

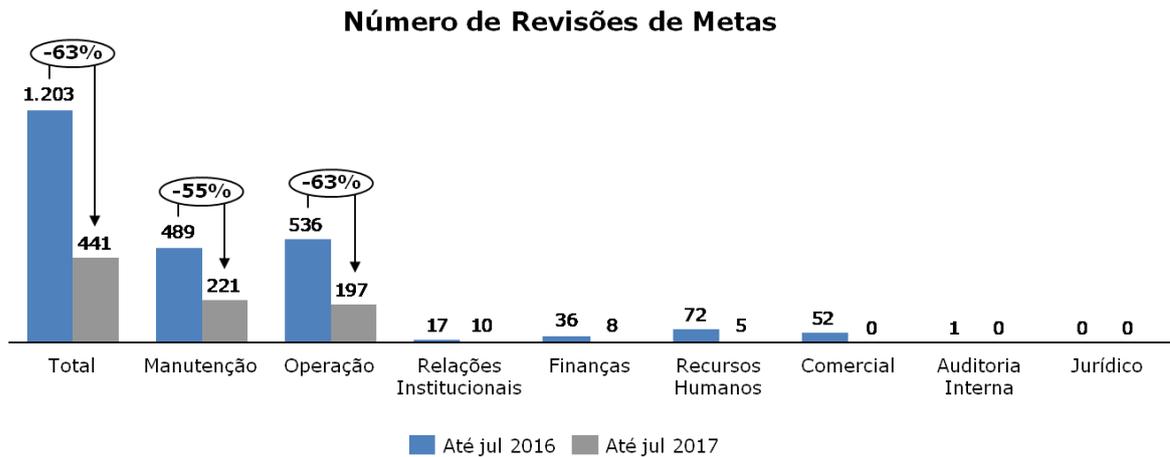


Figura 13 - Número de revisões de metas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Gestão à vista através do Farol de Metas 2017

Como todo o desdobramento de metas foi realizado através das ferramentas eletrônicas construídas pela Coordenação de Gestão por Resultados, foi possível disponibilizar imediatamente para todos os funcionários um farol de acompanhamento das metas e resultados. Entre os benefícios trazidos por este farol destacam-se: (i) a transparência, pois qualquer colaborador pode ter acesso ao farol de metas e resultados de qualquer elegível ou equipe da empresa (inclusive do presidente) através de uma tela de seleção conforme pode ser visto na Figura 14; (ii) a simplicidade, pois o farol apresenta um layout de fácil interpretação e que facilita a gestão à vista conforme pode ser visto na Figura 15; (iii) a riqueza de conteúdo, pois ao clicar duas vezes no nome do indicador é possível ver uma tela com a ficha completa do indicador, sua fórmula de cálculo e as fontes de dados e todos os detalhes necessários para compreensão do indicador conforme pode ser visto nas Figuras Figura 14e Figura 15.

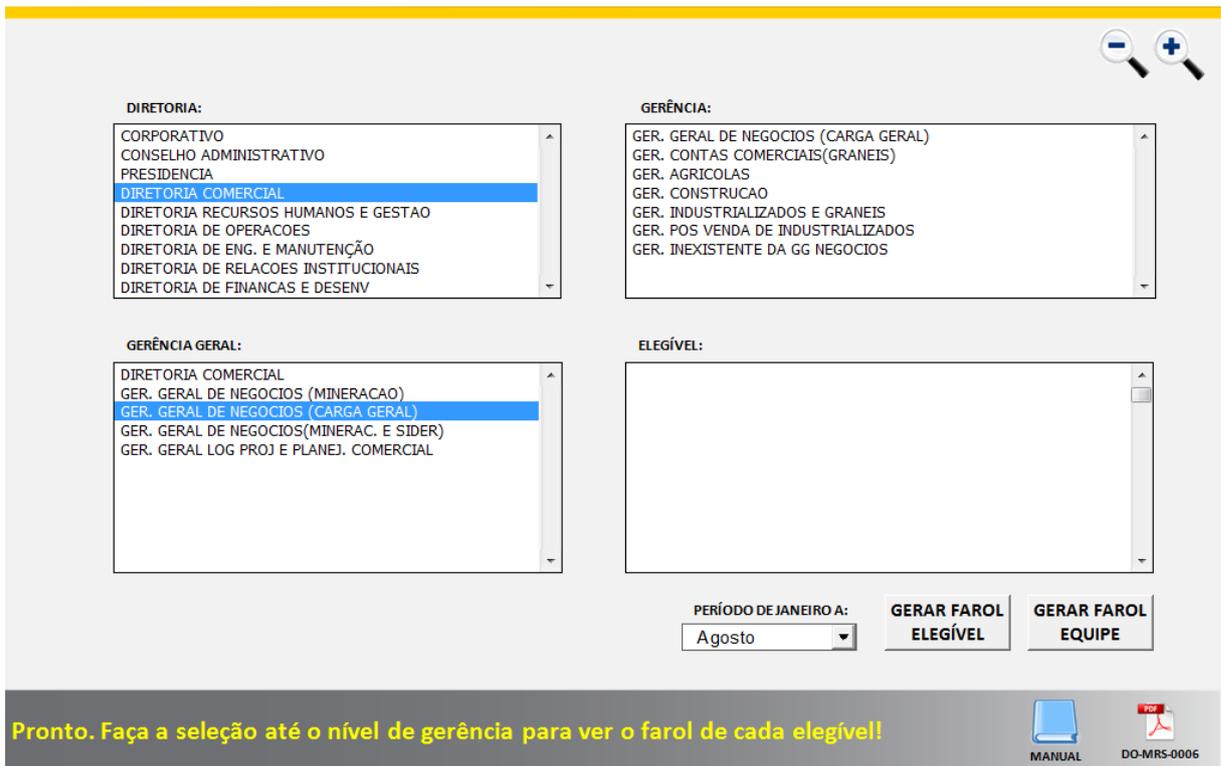


Figura 14 - Painel de seleção do Farol de Metas

Fonte: Relatório interno da empresa

Altares

Período de Janeiro à Agosto

INDICADOR	FX 100%	MELHOR	Meta	1° TRI	2° TRI	1° SEM	JUL	AGO	SET	3° TRI	4° TRI	2° SEM	ANO	PONTOS	STATUS	PESO	APURAÇÃO
Garantir a Margem de Contribuição de Não Cativos - Carga Geral - Gerência de	R\$ 50,17 MM	↑	Meta Real				100,00%	100,00%					R\$ 50,17 MM R\$ 47,59 MM	22,5	75,0%	30	Anual
Aumentar o Volume Realizado de Carga Geral - Ger. Agrícolas	11,9%	↑	Meta Real	11,9%	11,9%		11,9%	11,9%		11,9%			15,1%	30,0	100,0%	30	Trimestral Comp
Aumentar Aderência ao Volume Programado de Carga Geral - GN CG AGRI	100,0%	↑	Meta Real				100,0%	100,0%						18,0	71,9%	25	Mensal
Aumentar Volume Realizada de Container (TEUs) - Ger. Agrícolas	19900,0%	↑	Meta Real	19900,0%	19900,0%		19900,0%	19900,0%		19900,0%			19900,0%	3,8	25,0%	15	Trimestral Comp

CORPORATIVO	RESULTADO ELEGÍVEL	RESULTADO (PARCIAL)
80,0%	74 100	74,2% 75,0%

Exibir Farol Equipes

FATORES REDUTORES	FX 100%	MELHOR	Meta	1° TRI	2° TRI	1° SEM	JUL	AGO	SET	3° TRI	4° TRI	2° SEM	ANO	PONTOS	STATUS	PESO	PERÍODO
Garantir a eliminação dos acidentes com impacto ambiental - MRS	0	↓	Meta Real				0 0	0 0					0 0	0,0	0,0%	-5	Anual
Garantir o Atendimento das metas de Rotina	75,1%	↑	Meta Real				75,1% 100,0%	75,1% 100,0%					75,1% 100,0%	0,0	0,0%	-5	Anual

INDICADORES DE ROTINA	FX 100%	MELHOR	Meta	1° TRI	2° TRI	1° SEM	JUL	AGO	SET	3° TRI	4° TRI	2° SEM	ANO	PONTOS	STATUS	PESO	PERÍODO
Reduzir taxa de frequência de acidentes pessoais (CAF+SAF/Próprios e Terceiros)	0,00	↓	Meta Real				0,00 0,00	0,00 0,00					0,00 0,00	50,0	100,0%	50	Semestral Comp
Reduzir a gravidade dos acidentes ferroviários - Ger. Agrícolas	0,00	↓	Meta Real				0,00 0,00	0,00 0,00					0,00 0,00	50,0	100,0%	50	Semestral Comp

ELEGÍVEL	
% DE REDUÇÃO	RESULTADO (FINAL)
0,0 -10,0	0,0% 75,0%

SGR - Sistema de Gestão de Resultados (v3.01) Dados atualizados até 18/09/2017
 
 
 
 

Figura 15 - Layout do Farol de Metas

Fonte: Relatório interno da empresa

4.2.4 Etapa de Act

Tão logo foi possível ver os primeiros resultados dos *quick wins*, a equipe já começou a complementação do plano de trabalho para construção da solução definitiva e apresentou uma proposta para a diretoria.

Foi exposto e discutido com a diretoria todos os níveis de atuação da gestão estratégica da empresa, desde a formulação estratégica até a padronização, acompanhamento dos resultados e tratamento dos desvios. Foi definida uma sequência de projetos que deveriam ser conduzidos para a reformulação completa do MGR (vide Figura 16).

Tomando como base as prioridades para o ano, a limitação de recursos e o cenário atual da empresa com manutenção da estratégia atual frente ao mercado, foi priorizado atuar nas fragilidades presentes nos níveis tático e operacional, com foco em melhorar a implementação da estratégia.



Figura 16 - Sequência de projetos do modelo de gestão estratégica da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

4.3 2º ciclo de melhorias: definição de diretrizes e estruturação do processo

4.3.1 Etapa de *Plan*

Para condução do segundo ciclo de melhorias, dois fatores foram considerados fundamentais para se atingir o objetivo proposto: (i) utilizar o método correto de trabalho e (ii) trabalhar com as pessoas certas. Para atender ao primeiro fator procurou-se trabalhar com uma abordagem estruturada, que avaliasse todos os fatores que influenciam os resultados do sistema de gestão; já para atender ao segundo fator, procurou-se trabalhar com uma equipe

multidisciplinar com profundo conhecimento e experiência no processo, permitindo uma análise sob vários pontos de vista.

Método de trabalho

A Coordenação de Gestão por Resultados elaborou um roteiro de trabalho que foi discutido com a diretoria. Este roteiro pode ser visto na Tabela 6 que detalha as etapas previstas no projeto e seus objetivos.

Tabela 6 - Etapas do projeto de melhoria do Modelo de Gestão por Resultados

Etapa	Objetivo
1. Planejamento do trabalho	Formar uma equipe multidisciplinar para a execução do projeto e alinhar conceitos e metodologias
2. Diagnóstico da situação atual	Levantar expectativas e problemas sob diferentes pontos de vista
3. Desenho do modelo de governança	Traçar políticas e diretrizes que atendam as expectativas e resolvam os problemas
4. Desenho do processo	Detalhar o novo processo, definindo a sequência de atividade, bem como os atores
5. Proposta de solução tecnológica	Automatizar a execução das etapas com foco em ganhos de confiabilidade, clareza e agilidade
6. Desenho da estrutura organizacional	Definir papéis e responsabilidades necessários para a execução do novo processo
7. Definição do Plano de Ação	Implantar as ações imediatas e definir ações para os ciclos futuros

Equipe multidisciplinar

A estrutura da equipe multidisciplinar foi pensada para permitir a participação direta das principais partes interessadas no MGR, sendo dividida em estruturas de deliberação e de trabalho conforme pode ser visto na Figura 17.

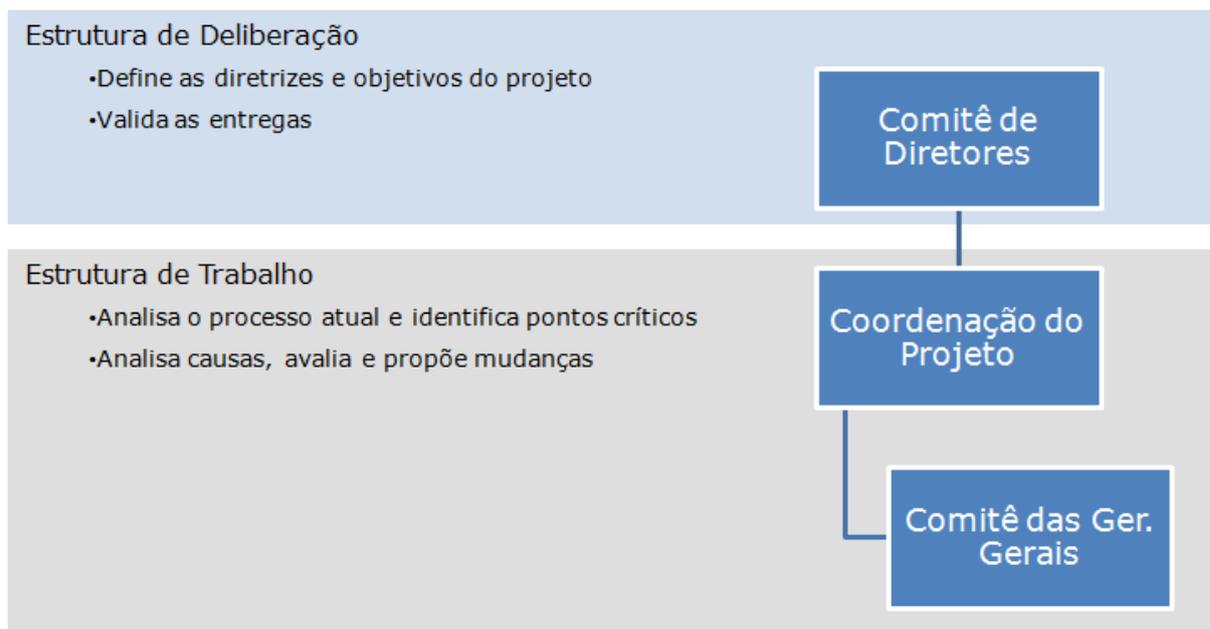


Figura 17 - Estrutura de governança do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

A coordenação do projeto é composta pelos membros da equipe da Coordenação de Gestão por Resultados. O Comitê das Gerencias Gerais foi formado com o objetivo de incluir nas discussões os representantes das áreas da empresa que são mais impactadas diretamente pelo MGR.

Para composição do comitê foram indicados pelos gerentes gerais oito representantes das seguintes áreas da empresa: (i) Planejamento, Circulação e Controle da Operação; (ii) Planejamento, Programação e Controle da Manutenção; (iii) Engenharia de Operações; (iv) Engenharia de Manutenção; (v) Gestão Econômica; (vi) Saúde, Meio Ambiente e Segurança; (vii) Execução da Operação; (viii) Execução da Manutenção.

Os membros do comitê tinham o compromisso de garantir alinhamento e consenso com a área representada e atuar em todas as reuniões de trabalho para analisar o processo atual identificando pontos críticos e suas causas, bem como propor as mudanças necessárias. Por isso ficou estabelecido que os membros do comitê precisariam trabalhar com autonomia para deliberar sobre as mudanças a serem propostas; ter ampla experiência na condução do processo de desdobramento e monitoramento de metas na área representada; ter experiência em análise e melhoria de processos; possuir sólidos conhecimentos em metodologias de

gestão de resultados e; ter habilidade para disseminar conhecimento e decisões para a área representada.

4.3.2 Etapa de *Do*

Assim que foram indicados todos os membros do comitê e mobilizada a consultoria especializada o primeiro passo foi a realização de uma reunião de *kick-off* com os gerentes gerais e os indicados para participar do comitê das gerenciais gerais para apresentar a equipe e plano de trabalho.

Diagnóstico

Para trazer mais robustez ao trabalho o diagnóstico foi conduzido em duas frentes distintas para capturar tanto visões mais estratégicas quanto visões táticas e operacionais que depois foram consideradas pela equipe do projeto na construção das soluções.

A primeira frente teve como objetivo coletar as expectativas da diretoria a respeito do MGR sobre três aspectos iniciais: (i) objetivos do MGR na empresa; (2) papéis e responsabilidades e nível de autonomia; e (iii) nível de controle e formalização do processo. Na Figura 18 pode ser visto o conteúdo discutido em cada aspecto do levantamento.

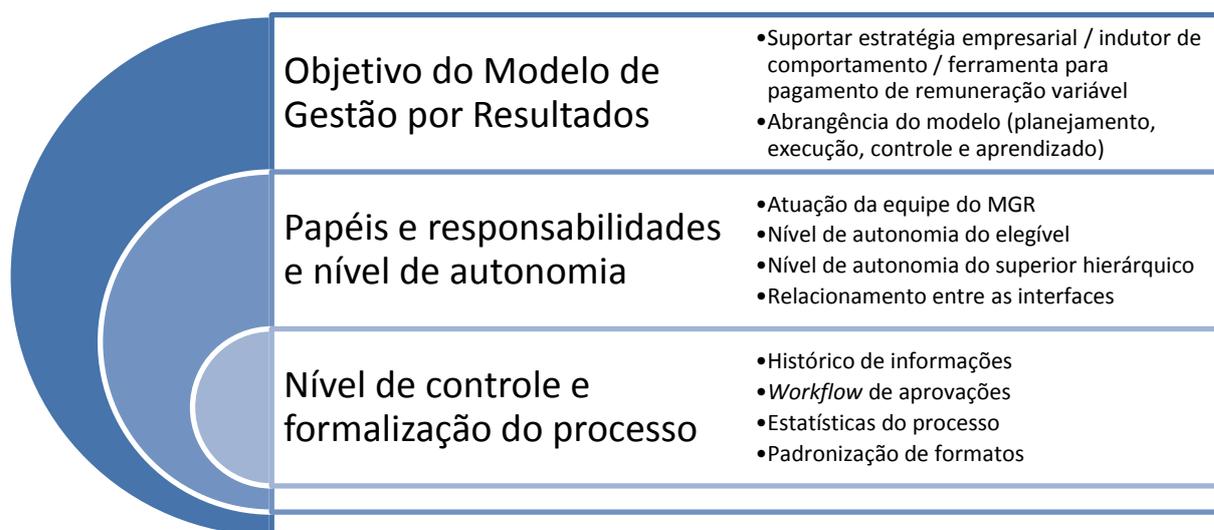


Figura 18 - Roteiro para levantamento de expectativas da diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Com base nas entrevistas realizadas com a diretoria a coordenação do projeto compilou um resumo das expectativas conforme pode ser visto no Quadro 1 e que posteriormente foram definidas como Diretrizes do MGR.

Quadro 1 - Expectativas da Diretoria

- Metas devem refletir estratégia da empresa e não ser só um fator para tangibilizar remuneração variável;
- Os indicadores escolhidos devem ser maduros e refletir de fato o que se deseja e é necessário melhorar;
- Deve haver alinhamento e equilíbrio entre áreas na hora de definir os melhores indicadores e os alvos das metas (foco no ótimo global);
- É preciso garantir que equipes estão de fato trabalhando para atingir as metas e não somente “na expectativa” de dar tudo certo;
- O desdobramento e definição das metas precisam ser bem feitos para evitar mudanças de metas ao longo do ano;
- É preciso garantir confiabilidade e rastreabilidade em todo o processo de metas (sair da “informalidade”);
- A equipe da Gestão por Resultados precisa atuar proativamente, contribuindo com conhecimento técnico de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

A segunda frente tinha por objetivo levantar as percepções de todas as demais partes interessadas e afetadas a respeito dos pontos fortes e fracos do MGR, bem como das oportunidades de melhoria e das barreiras e riscos encontrados. Para realização desta etapa foram realizadas reuniões individuais com os gerentes gerais e também reuniões com os membros do comitê.

Após realização das reuniões, a coordenação do projeto organizou o conteúdo numa matriz *SWOT*. Depois se dedicou a interpretar e analisar todo o conteúdo que foi discutido e, a partir das interpretações feitas, propôs um diagrama de *ishikawa* para representar os pontos críticos levantados organizando-os em seis grandes temas de trabalho conforme pode ser visto na Figura 19.

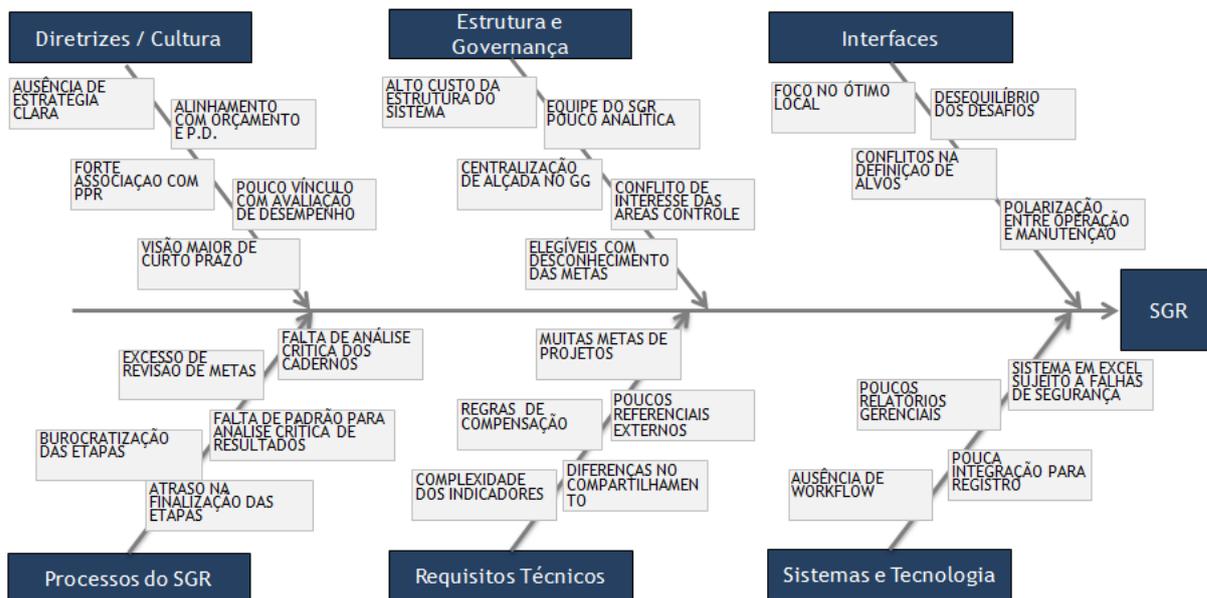


Figura 19 - Diagrama de pontos críticos

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Identificação de Oportunidades de Melhoria (OM)

Partindo de cada um dos temas abordados, a equipe de trabalho identificou 22 oportunidades de melhoria em processos, tecnologia e recursos humanos para atacar os 28 pontos críticos mapeados no diagnóstico. A Figura 20 mostra quais os pontos críticos do diagnóstico que cada OM procura mitigar.

Depois foram descritos os impactos positivos (ganhos) e negativos (efeitos colaterais) da implementação das oportunidades de melhoria e também foram identificados os fatores críticos (riscos / barreiras) para efetivação desta implementação.

As oportunidades de melhoria foram avaliadas pela equipe de trabalho considerando os critérios de complexidade, investimento e benefício e foram classificadas numa matriz (vide Figura 21) para ajudar a definir uma prioridade inicial de implantação das soluções.

ESFORÇO PARA IMPLANTAÇÃO DA MELHORIA (Complexidade e Investimento)	COMPLEXIDADE ALTA & INVESTIMENTO MÉDIO / ALTO	LONGO PRAZO	LONGO PRAZO	MÉDIO PRAZO
	COMPLEXIDADE MÉDIA & INVESTIMENTO ALTO	LONGO PRAZO	MÉDIO PRAZO	MÉDIO PRAZO
	COMPLEXIDADE ALTA & INVESTIMENTO BAIXO	MÉDIO PRAZO	CURTO PRAZO	CURTO PRAZO
	COMPLEXIDADE MÉDIA & INVESTIMENTO BAIXO / MÉDIO	MÉDIO PRAZO	CURTO PRAZO	AÇÃO IMEDIATA
	COMPLEXIDADE BAIXA & INVESTIMENTO BAIXO / MÉDIO	CURTO PRAZO	AÇÃO IMEDIATA	AÇÃO IMEDIATA
		BENEFÍCIO BAIXO	BENEFÍCIO MÉDIO	BENEFÍCIO ALTO
RETORNO OBTIDO COM A OPORTUNIDADE (Atendimento aos Pontos Críticos do SGR e Urgência de Implantação)				

Figura 21 - Modelo de matriz para priorização das oportunidades de melhoria

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Definição das diretrizes e governança

Com base no diagnóstico realizado e nas expectativas coletadas da diretoria da empresa, chegou-se em algumas diretrizes que deveriam nortear todo o desenho dos processos do MGR conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Diretrizes do MGR

- Metas devem refletir estratégia da empresa;
- Devem ser utilizados indicadores adequados para as metas;
- Deve haver alinhamento e equilíbrio entre áreas com foco no ótimo global;
- Deve-se dedicar esforço estruturado para atingimento das metas;
- As revisões de metas devem ter carácter de exceção e devidamente motivadas;
- Os processos de Gestão por Resultados precisam ser rastreáveis e confiáveis;
- A equipe da Gestão por Resultados é responsável pelo Método de Gestão por Resultados;
- A Gestão por Resultados deve fazer parte da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Desenho dos processos do MGR

A Figura 22 representa a cadeia de valor do macroprocesso de Gestão por Resultados, destacando (i) os insumos: Diretrizes e Objetivos Estratégicos; (ii) os processos: Estabelecimento de Metas, Atingimento de Metas e Suporte ao MGR; e (iii) os produtos: Resultados Alcançados.



Figura 22 - Cadeia de valor do macroprocesso de Gestão por Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

O processo (A) de Estabelecimento de Metas tem como finalidade definir e desdobrar metas relevantes, factíveis e desafiadoras para todas as posições elegíveis e comunicá-las de forma abrangente. É composto pelos subprocessos: (A1) Definir Metas Corporativas, (A2) Desdobrar Metas, (A3) Corrigir e Revisar Metas e (A4) Comunicar Metas, como pode ser visto na Figura 23.

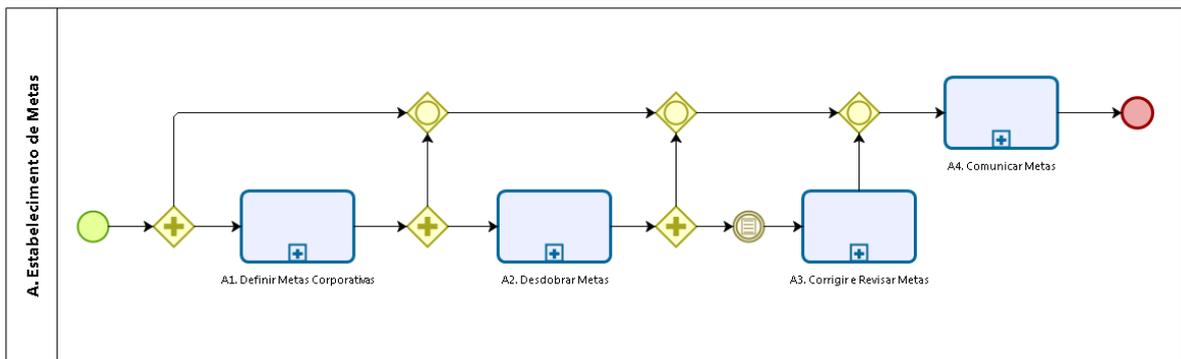


Figura 23 - Diagrama do processo de Estabelecimento de Metas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

O processo (B) de Atingimento de Metas tem como objetivo garantir que os resultados esperados para as metas sejam alcançados. Como pode ser visto na Figura 24, ele é composto pelos subprocessos: (B1) Comunicar Resultados, (B2) Analisar Resultados e (B3) Gerenciar Iniciativas de Melhoria.

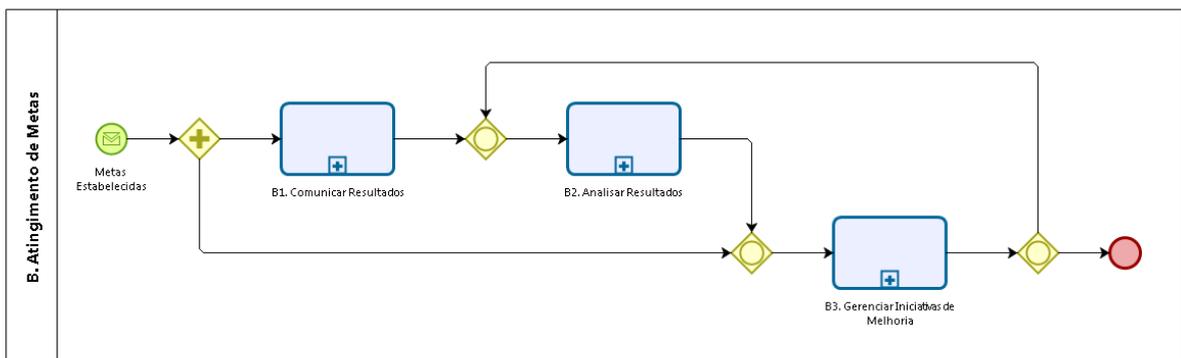


Figura 24 - Diagrama do processo de Atingimento de Metas

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

E o processo (C) de Suporte ao MGR tem como finalidade prestar o apoio necessário para garantir o bom desempenho do Modelo de Gestão por Resultados. Ele é composto pelos subprocessos: (C1) Prestar Suporte e Atendimento, (C2) Prestar Consultoria Técnica e (C3) Analisar o MGR, como por ser visto na Figura 25.

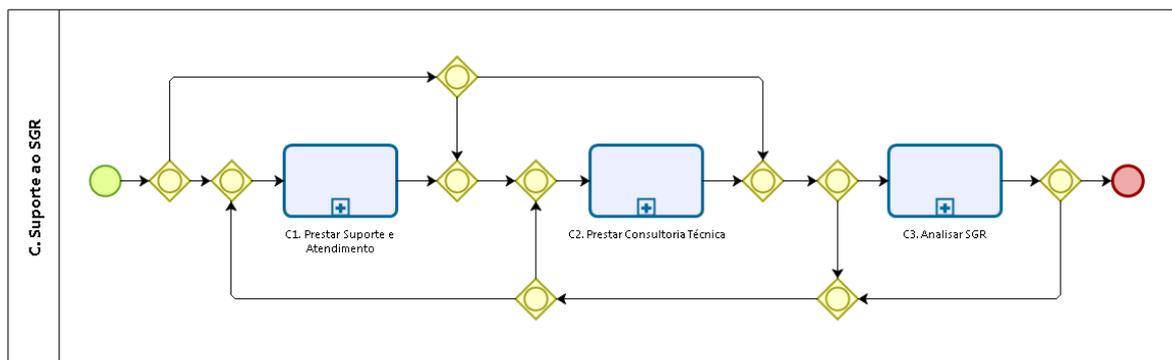


Figura 25 - Diagrama do processo de Suporte ao MGR

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Proposta de solução tecnológica

Para garantir execução dos processos conforme diretrizes e regras estabelecidas, foi elaborada uma matriz de atividades x tecnologia que será a base da especificação técnica para desenvolvimento do sistema de informação que será construído no 3º ciclo de melhorias.

A Figura 26 demonstra um exemplo da matriz para o sub-processo A1. Definir metas corporativas. Nele foram especificados cada interface (formulário) e o banco de dados que o sistema deve possuir para possibilitar a execução das etapas de cada processo. Lista também os atores envolvidos, as regras de validação necessárias e o workflow de aprovação. Já a Figura 27 procura demonstrar em um exemplo gráfico a partir de qual atividade do fluxo do sub-processo A1 cada interface é acionada.

Também foram especificadas propostas de layout para as telas do sistema (formulários) de como pode ser visto no exemplo da Figura 28.

MATRIZ DE ATIVIDADES X TECNOLOGIA									
PROCESSOS		VISUALIZA INFORMAÇÃO			REGISTRA INFORMAÇÃO				
SUB	ETAPA	ORIGEM	INTERFACE	ATOR	INTERFACE	ATOR	REGRA DE VALIDAÇÃO	WORKFLOW DE APROVAÇÃO	GRAVA INFORMAÇÕES EM
A1. Definir metas corporativas	Definir painel de indicadores corporativos	-	-	-	FOR-99 - Painel de Indicadores Corporativos	Gestão por Resultados	-	-	BD-99 - Proposta de metas corporativas
		-	-	-	FOR-01 - Solicitação de criação de indicador	Gestão por Resultados	-	Área Controle	BD-98 - Proposta de indicador
		BD-98 - Proposta de indicador	FOR-02 - Cadastro de indicador	Gestão por Resultados Área controle	FOR-02 - Cadastro de indicador	Área Controle	Requisitos de indicadores	Gestão por Resultados	BD-01 - Cadastro de indicadores
	BD-99 - Proposta de metas corporativas	FOR-03 - Proposta de desdobramento	Gestão por Resultados Área controle Diretor	FOR-03 - Proposta de desdobramento	Gestão por Resultados	Requisitos de farol	Diretor	BD-02 - Metas da posição BD-03 - Caderno de metas	
	Definir parâmetros das metas corporativas	BD-03 - Caderno de metas	FOR-04 - Caderno de metas	Gestão por Resultados Área controle Diretor	FOR-04 - Caderno de metas	Área Controle	Requisitos de metas	Gestão por Resultados Diretor Diretoria colegiada	BD-03 - Caderno de metas
Aprovar das metas corporativas	BD-02 - Metas da posição BD-03 - Caderno de metas	FOR-05 - Farol de metas	Gestão por Resultados Área controle Diretor	FOR-05 - Farol de metas	Diretor Diretoria colegiada	Requisitos de farol	Diretor Diretoria colegiada	BD-02 - Metas da posição BD-03 - Caderno de metas	

Figura 26 - Matriz de atividades x tecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

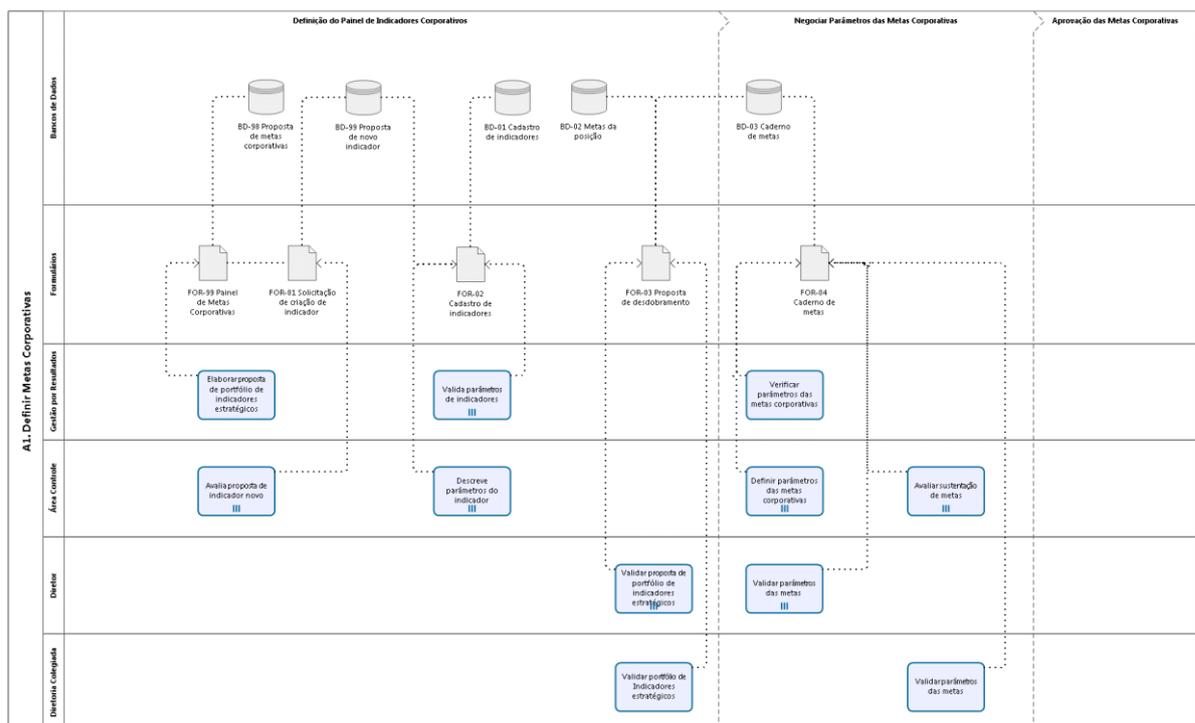


Figura 27 - Relacionamento das interfaces do sistema com as atividades do processo

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

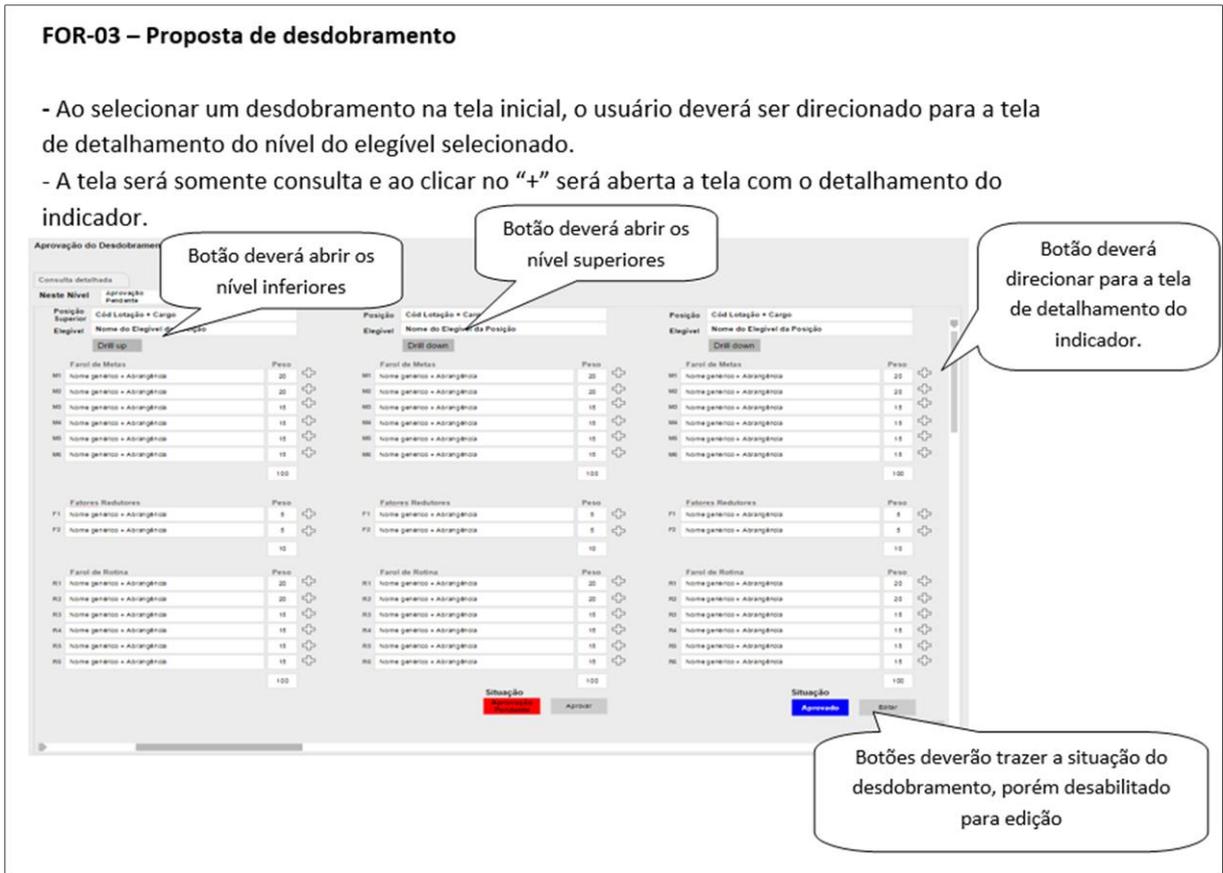


Figura 28 - Exemplo de especificação de layout de tela do sistema informatizado

Fonte: Documento de especificação interna da empresa

Proposta de estrutura

A partir dos fluxos de atividades dos processos do MGR foi possível montar uma matriz de papéis e responsabilidades (Figura 29) que identifica a atuação de cada ator nos processos. Com esta matriz, nas próximas fases do projeto será possível parametrizar cada atividade dos fluxos de processos na ferramenta de simulação do Bizagi® para calcular o volume de trabalho em homem x hora (hh), e assim, auxiliar no melhor dimensionamento do quadro de pessoal, principalmente da equipe da Gestão por Resultados.

Posteriormente as responsabilidades foram descritas de forma mais detalhada e passaram a integrar o quadro de responsabilidades funcionais da empresa.

MATRIZ DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES															
SUB-PROCESSO	PRODUTOS/ENTREGAS	Elegível	Superior Imediato	Apoio de Gestão	Área Controle	Comunicação Corporativa	Gestão por Resultados	Área Avaliada pelo SGR	Clientes Internos	Gerente Geral do Elegível	Diretor	Presidente	Diretoria Colegiada	Comitê Estratégico	Conselho
A1	Metas corporativas e dos diretores				V		E				V	V	V	V	A
A2	Árvore de desdobramento de metas corporativas				E		V			V	A				
A2	Avaliação de sustentação das metas corporativas				E		V			V	A				
A2	Portfólio de indicadores dos processos	E	V		V		V		V	A					
A2	Definição do farol de metas de elegíveis e equipes	E	V							A					
A2	Definição do farol de rotina de elegíveis e equipes	E	V							A					
A3	Calendário anual de metas						E							A	
A3	Plano de comunicação de metas (planejamento e execução)					E	V				A				
A3	Publicação de faróis	V					E/A								
A4	Correções de metas	E			V		V			A					
A4	Revisões de metas	E			V		V			V	A	A	V		A
B1	Apuração de resultados				E/A										
B1	Atualização das fontes de oficiais de informação				E/A										
B1	Atualização de faróis						A								
B1	Alertas de desvios						E/A								
B1	Relatórios de resultados corporativos						E/A								
B2	Análise de desvio de resultados	E	A	V											
B2	Ações corretivas complementares	E	A	V											
B2	Relatórios de análise	E	A	V											
B3	Portfólio de iniciativas de melhoria	E	V	V						A					
B3	Implantação das iniciativas de melhoria	E	V	V						A					
C1	Atendimento de 1º nível			E/A	E/A										
C1	Atendimento de 2º nível						E/A								
C2	Consultoria e pareceres técnicos de gestão						E/A								
C3	Programa de avaliação do SGR						E							A	
C3	Relatório de avaliação do SGR						E/A	V							
C3	Plano de melhorias do SGR						E/A	V							

Figura 29 - Matriz de papéis de responsabilidades do MGR

Fonte: Elaborado pelo autor com base no relatório interno da empresa

Plano para implementação das soluções

Como formalização das melhorias necessárias para mitigar aos pontos críticos identificados no diagnóstico, foi elaborado pela equipe do projeto uma lista de ações que deveria servir de guia para implementação das melhorias. Devido à natureza dinâmica do projeto, esta lista de ações é modificada e novas ações acrescentadas durante a implementação das melhorias, conforme novas necessidades identificadas pela equipe.

Algumas mudanças (ações) já estão sendo implementadas no 2º ciclo de melhorias mas outras serão melhor detalhadas e implementadas em ciclos futuros onde serão definidos prazos e responsáveis para cada uma das ações.

Tabela 7 - Plano para implementação das melhorias

		Processos / Subprocessos Impactados
Diretrizes e Cultura		
1	Melhorar o alinhamento do MGR com o plano de longo prazo e orçamento para permitir a avaliação do atendimento ao ótimo global	A1
1.1	Formalizar um referencial estratégico no mínimo composto por objetivos de longo prazo, diretrizes orçamentárias e diretrizes setoriais para servir de insumo para o MGR	A1
1.2	Delegar para a Gestão por Resultados a construção da proposta inicial de indicadores estratégicos	A1
2	Garantir o suporte à todos os objetivos estratégicos, por meio da definição e desdobramento de metas em uma árvore de indicadores	A2
2.1	Criar modelos de árvores de desdobramento (preferencialmente matemático) dos indicadores estratégicos	A2
2.2	Alterar etapas do fluxo de desdobramento para contemplar a construção de uma árvore de indicadores para todas as metas estratégicas	A2
2.3	Estabelecer responsabilidade de validação do conteúdo das árvores de indicadores estratégicos para a área de gestão de forma a garantir alinhamento organizacional	A2
3	Reforçar a comunicação da estratégia, diretrizes e metas em todos os níveis da MRS	A4
3.1	Estabelecer plano de comunicação da estratégia, metas e resultados contemplando temas, meios de comunicação e público alvo	A4
3.3	Definir sistemática de controle do plano de comunicação do MGR	A4
3.4	Implantar plano de comunicação do MGR	A4
Estrutura e Governança		
4	Definir papéis e responsabilidades, mapeando as competências necessárias para todos os atores do processo de Gestão por Resultados	A/B/C
4.1	Levantar papéis e responsabilidades para todos os atores mapeados no processo	A/B/C
4.3	Documentar papéis e responsabilidades nos padrões dos processos do MGR	A/B/C
4.2	Identificar competências e requisitos para todos os atores dos processos de gestão de resultados	A/B/C
5	Aumentar o compromisso do elegível e gestores imediatos com o desdobramento de metas	A2
5.1	Definir atividade para que o elegível proponha criação de novos indicadores para o MGR	A2
5.2	Definir atividade para que o elegível participe da negociação dos alvos das suas metas	A2
5.3	Definir atividade para que o elegível participe da seleção e priorização das suas metas	A2
5.4	Definir atividade para que o elegível possa conferir e analisar suas metas	A2

	5.5	Aprimorar a análise crítica e aprovação faróis pelos elegíveis	A2
6		Garantir o suporte e atendimento aos elegíveis e equipes	C1
	6.1	Definir sistemática de atendimento de 1º e 2º níveis	C1
	6.2	Reforçar o papel do apoio de gestão como referência para assuntos do MGR dentro de cada Gerência Geral	C1
	6.3	Automatizar rotinas de atendimento	C1
7		Alavancar a participação e contribuição do nível operacional para o alcance das metas	B
	7.1	Definir projeto de revitalização do campeonato interno, considerando: propósito, critérios de participação, regras, definição de metas e impacto na remuneração variável	B
	7.2	Promover o link entre o programa de sugestão de ideias e inovações da empresa com o MGR	B
	7.3	Estabelecer sistemática de reuniões de desempenho envolvendo as equipes	B
8		Rever estrutura da área de gestão por resultados para atender novos papéis, diretrizes e SLAs	A/B/C
	8.1	Redimensionar capacidade da equipe para garantir nível de atendimento esperado conforme papéis e responsabilidades definidos	A/B/C
	8.2	Garantir o atendimento aos requisitos e competências definidas	A/B/C
Interfaces			
9		Aprimorar o suporte aos gestores e elegíveis para escolha e priorização de metas	A2
	9.1	Estabelecer parâmetros de indicadores e metas de forma antecipada para suportar a tomada de decisão sobre o que é prioritário	A2
	9.2	Definir critérios para priorização de indicadores para o farol de metas e farol de rotina	A2
	9.3	Definir a metodologia de desdobramento híbrido durante a construção dos critérios de priorização de metas (compartilhado, contribuição e processo fim)	A2
	9.4	Avaliar limites para quantidade de metas para manter e melhorar	A2
	9.5	Avaliar regras de aplicação de fatores redutores corporativos	A2
10		Promover equilíbrio de desafios e indicadores pelas diversas áreas, considerando as expectativas dos clientes internos	A2
	10.1	Definir metodologia para definição/avaliação dos indicadores importantes de cada processo processo, segundo a ótica dos clientes internos	A2
	10.2	Definir etapa para a avaliação/definição dos indicadores dos processos sob responsabilidade de cada elegível em tempo hábil para o desdobramento de metas	A2
	10.3	Definir critérios técnicos para escolha e priorização de indicadores dos processos de cada área considerando as expectativas dos clientes internos	A2
11		Garantir a mediação para casos excepcionais e o atendimento de questões complexas sobre metas e resultados	C2
	11.1	Definir sistemática para tratamento de conflitos e questões que envolvam conhecimento técnico de gestão	C2

	11.2	Definir sistemática para prestar suporte à questões técnicas que necessitem de conhecimento e aplicação de metodologias de gestão	C2
Processos do MGR			
12		Padronizar o calendário anual de metas, abrangendo todo o macroprocesso e compatibilizando as fases de definição e desdobramento de metas com o calendário de governança	A/B/C
	12.1	Revisar o calendário anual de meta para compatibilizar com os demais calendários de planejamento de longo prazo e orçamento	A1
	12.2	Compatibilizar as fases do processo de definição e desdobramento de metas com o calendário de governança	A1
	12.3	Incluir etapas requeridas pelos novos processos para atingimento de metas no calendário	B
13		Garantir o atingimento das metas por meio do planejamento, análise de resultados e correção de rumos	B
	13.2	Definir gatilhos para identificação de resultados abaixo do limite mínimo tolerável	B1
	13.3	Criar alertas para responsáveis por resultados abaixo do limite mínimo tolerável	B1
	13.4	Definir metodologia para tratamento de metas abaixo do limite mínimo tolerável	B2
	13.1	Definir critérios para planejamento inicial para atingimento de metas de melhoria	B3
	13.5	Criar sistemática para monitoramento da execução e eficácia das ações planejadas para atingimento das metas	B3
14		Aprimorar o processo de correções e revisões de metas	A3
	14.1	Avaliar critérios para solicitação e aprovação das revisões de metas	A3
	14.2	Definir critérios para garantir a sustentação das metas estratégicas e do nível hierárquico superior em caso de revisões	A3
	14.3	Avaliar alçadas de aprovação	A3
	14.4	Automatizar registro, acompanhamento e controle de revisões	A3
15		Garantir a efetividade e a melhoria das práticas de gestão por resultados	C3
	15.1	Definir plano e programa anual de avaliação do MGR	C3
	15.2	Definir checklist de avaliação conforme padrões do MGR	C3
	15.3	Definir formulários para registro das avaliações e seus resultados	C3
	15.4	Capacitar avaliadores internos	C3
	15.5	Estabelecer rotina de execução e controle do plano anual de avaliação	C3
Requisitos Técnicos			
16		Identificar e padronizar conceitos e atividades críticas do MGR, melhorando o controle de registros	A/B/C
	16.1	Uniformizar conceitos e termos chave do MGR e revisar campos do caderno de metas para reduzir erros de interpretação	A/B/C
	16.2	Adequar as definições dos tipos de metas para melhorar e para manter	A/B/C
	16.3	Criar glossário com termos e Definições do MGR	A/B/C
	16.4	Criar o manual do MGR	A/B/C
17		Aprimorar sistemática para definição de alvos, faixas e critérios de	A

	apuração de pontos das metas	
17.1	Definir regras e orientações para estabelecimento de alvos com base em critérios técnicos	A1/A2
17.2	Revisar regras para definição de faixas de pontuação	A1/A2
17.3	Analisar regras de período de apuração e compensação	A1/A2
17.4	Definir critérios para estabelecimento de entregas e alvos para metas de projeto	A1/A2
18	Simplificar indicadores do MGR, garantindo o atendimento de requisitos mínimos	A
18.1	Revisar e simplificar a matriz de avaliação de indicadores	A1 / A2
18.2	Revisar regras e etapas de avaliação de indicadores para garantir o atendimento de requisitos mínimos	A1 / A2
18.3	Avaliar alçadas de aprovação de indicadores novos e revisados	A1 / A2
18.4	Rever e simplificar campos e orientações para cadastro de indicadores e parâmetros	A1 / A2
18.5	Implantar funcionalidades <i>foolproof</i> nas ferramentas de cadastro de indicadores	A1 / A2
Sistemas e Tecnologia		
19	Melhorar a automação e a interface do MGR com os usuários para incrementar a segurança, confiabilidade, usabilidade e funcionalidades	A/B/C
19.1	Otimizar ferramentas com foco na melhoria da utilização pelo usuário	A/B/C
19.2	Automatizar <i>workflows</i> de aprovação	A/B/C
19.3	Garantir a rastreabilidade e registros de aprovações, informações e alterações	A/B/C
20	Disponibilizar ferramentas de MGR para monitoramento de todos os resultados importantes das áreas	A/B
20.1	Elaborar ferramenta para monitoramento de todos os indicadores dos processos e indicadores estratégicos	A2/B2
20.2	Elaborar ferramenta para permitir a escolha de indicadores críticos	A2
20.3	Elaborar ferramentas para acompanhamento de metas vinculadas à remuneração variável e indicadores de rotina	A2/B2
21	Melhorar o suporte tecnológico para as sistemáticas de análise de resultados, planejamento e controle de ações para atingimento de metas	B
21.1	Desenvolver ferramentas para auxiliar na sistemática de análise de resultados	B2
21.2	Desenvolver ferramentas para auxiliar o planejamento e o acompanhamento de ações para o atingimento de metas	B2/B3
22	Reduzir prazos de divulgação de resultados	B1
22.1	Mapear gargalos de informações para apuração de resultados	B1
22.2	Rever rotinas de apuração de informações gargalo	B1
22.3	Negociar nível de atendimento para apuração de resultados do MGR com a área de TI	B1

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

O trabalho de implementação estratégica desenvolvido neste estudo teve como preocupação utilizar referências teóricas sobre o tema APO para suportar a criação de um Método de Gestão por Resultados customizado para a empresa, e que atendesse as expectativas das partes interessadas, incorporando práticas e modelos presentes na cultura da empresa. Para isso, foi necessário também abordar o tema sobre a implementação da estratégia para identificar os principais desafios e barreiras presentes num trabalho como este.

Tomando o quadro teórico do item 2.5 como referência e comparando com a descrição de cada etapa do projeto podemos evidenciar que o sucesso da iniciativa está muito vinculado aos conceitos teóricos descritos no referencial que serviram de base para a avaliação.

Sertek *et al.*, (2012) menciona que a flexibilidade nos processos, a ênfase na informação, o conhecimento e a integração de processos, pessoas e recursos são características importantes da gestão estratégica. Então, a base para todo o trabalho desenvolvido foi o desenho do macroprocesso de Gestão por Resultados, detalhando fluxos no nível de atividades, alocando os responsáveis para cada atividade, deixando claras as relações de interface, os produtos e recursos necessários.

Logo nas primeiras fases do projeto os aspectos colocados por Lodi (1969) – de que o foco dos executivos em resultados de curto prazo (visando apenas sua rápida progressão de carreira) produz um efeito de desprezo pelos meios de trabalho e também impedem a colaboração comum em prol dos resultados da empresa como um todo, por estarem focados apenas em suas próprias áreas – foram percebidos no diagnóstico realizado. Vários pontos críticos relacionados a conflitos de interesse foram apontados: “baixo alinhamento com orçamento e plano diretor”; “forte associação com PPR”; “visão maior de curto prazo”, “conflito de interesses das áreas controle”; “foco no ótimo local”; “desequilíbrio dos desafios”; “conflitos na definição de alvos”; “polarização entre operação e manutenção”; “excesso de revisão de metas”; “regras de compensação”; “poucos referenciais externos”; “muitas metas de projetos”.

Tomando como base Whittington (2004), que defende que no modelo de estratégia como prática social o desempenho da organização é o mais importante, e que o desempenho coletivo dos seus funcionários deve ser mais valorizado para o alcance dos objetivos

estratégicos; uma importante diretriz que veio tanto do levantamento de expectativas com a Diretoria quanto dos pontos críticos levantados pelo projeto, foi que “deve haver alinhamento e equilíbrio entre áreas com foco no ótimo global”. Esta diretriz foi refletida nos processos de definição de metas corporativas e também no processo de desdobramento de metas com a criação de uma árvore de desdobramento dos indicadores estratégicos para todos os níveis e, desta forma, reduzindo a autonomia dos elegíveis em focar apenas em suas próprias áreas de atuação.

Outra importante contribuição neste sentido de garantir o ótimo global, foi trazida por Ayala (2010) que coloca a técnica do *catchball* como um processo de negociação e discussão das propostas de metas e ações necessárias envolvendo todas as interfaces (superior, inferior e lateral) para garantir alinhamento. Essa necessidade de alinhamento entre as interfaces estava entre os pontos de melhoria mapeados pela equipe de Gestão por Resultados durante os *quick wins* do 1º ciclo de melhorias, mas ficou evidente durante a etapa de diagnóstico no 2º ciclo de melhorias, tanto no levantamento de expectativas da diretoria quanto nas entrevistas com GGs e comitê das GGs.

Além da necessidade de alinhamento aparecer nas diretrizes MGR, o conceito de negociação proposto pelo *catchball* foi incorporado pelo sub-processo A1 (Definir de metas corporativas) na medida em que as metas de cada diretor são propostas pela área de Gestão por Resultados, descritas pelas áreas controles e devem ser aprovadas pela diretoria colegiada e no sub-processo A2 (Desdobrar de metas) na medida em que as árvores de desdobramento dos indicadores corporativos devem ser validadas pela área de Gestão por Resultados e também pelos Gerentes Gerais das áreas impactadas.

Para Hrebiniak (2006), a implementação da estratégia exige que todos os níveis de gestão participem; argumenta que quando maior a interação ou sobreposição dos papéis de formulador e executor da estratégia, maiores são as chances de sucesso. Desta forma, definir uma matriz de papéis e responsabilidades do MGR foi um importante produto do projeto. A matriz traz responsabilidades tanto de formulador, executor quanto validador da estratégia, garantindo que todos sejam envolvidos em todas as etapas do processo de Gestão por Resultados.

Hrebiniak (2006) ainda coloca que garantir que os incentivos em toda a organização apoiem os esforços de execução da estratégia torna-se uma necessidade e, potencialmente, um

problema quanto maior for o número de pessoas envolvidas e por isso, as diretrizes são fundamentais para garantir que a implementação da estratégia não gere conflitos ou perda de sinergia. Então, primeiramente, foi importante definir diretrizes para a MGR tomando como base as expectativas da diretoria. Isso pois trouxe uma linha de pensamento consistente para a equipe e respaldou todas as propostas e decisões tomadas.

Durante todo o projeto um cuidado especial foi dado à comunicação, que apareceu como ponto crítico principalmente quando foi relatada a “ausência de estratégia clara” e o “elegível com desconhecimento das metas”. Para Heide *et al.*, (2005) as principais barreiras de implementação da estratégia estão relacionadas a vários tipos de problemas de comunicação. O que é reforçado também por Hrebiniak (2006) que afirma que problemas de comunicação, transferência de conhecimento e falta de definição clara de responsabilidades podem prejudicar a execução de estratégias. Foram desenhados dois sub-processos exclusivos para garantir uma melhor comunicação do MGR: A4 (Comunicar metas) e B1 (Comunicar resultados), além de várias atividades de comunicação dentro dos processos.

Heide *et al.*, (2005) complementa que para implementar uma estratégia, os funcionários precisam não apenas estar cientes de sua existência, mas também ter os conhecimentos e habilidades necessários para implementá-la. Desta forma, capacitar e manter as pessoas informadas é essencial. Assim o autor menciona que a alocação de recursos adequados também é uma parte essencial da implementação da estratégia. Uma das constatações importantes do projeto é que foi preciso criar uma cultura de Gestão por Resultados e a participação do RH neste processo é fundamental tanto para incluir os requisitos do MGR na matriz de capacitação funcional quanto para incorporar os papéis e responsabilidades dos atores do MGR nas descrições de cargo. Chermack *et al.*, (2005) diz que os profissionais de Recursos Humanos podem desempenhar um papel crítico na implementação da estratégia. No caso da empresa estudada, a participação do RH é ainda mais relevante uma vez que o resultado do farol de metas é um insumo utilizado na empresa para calcular a remuneração variável de todos os funcionários.

Para garantir um correto direcionamento estratégico – e tomando como base Lodi (1969) que diz que a alta direção determina objetivos macros para cada área da empresa e deixa que seus responsáveis determine como atingi-los – foi desenhado o sub-processo A1 (Definir metas corporativas) que estabelece os objetivos macros de cada diretoria da empresa; depois foi desenhado o sub-processo A2 (Desdobrar metas) que tem como finalidade

desdobrar estes objetivos para todos os demais níveis da organização. Para garantir os meios de atingimento destes objetivos foi desenhado o sub-processo B3 (Gerenciar iniciativas de melhoria), e participação de cada uma dos atores nestes processos pode ser vista na matriz de papéis e responsabilidades. Nela fica claro que a diretoria delega para as áreas grande parte da do desdobramento e execução dos objetivos. Como segundo Sink e Tuttle (1993) a gestão do desempenho é um processo complexo e abrangente e deve se preocupar não só com o que é feito, mas como é feito. E também considerando Roth (2009) que diz que o objetivo deve ser uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor; umas das ações de melhoria implementada ainda no 1º ciclo de melhorias foi a criação de uma matriz para avaliar a qualidade dos indicadores, justamente para garantir que a mensuração dos objetivos estivesse utilizando a métrica mais adequada.

Para atendimento da proposta da Gestão por Resultados não bastava trabalhar apenas questões relacionadas às melhores práticas de definição e desdobramento de metas. A entrega do processo só é efetiva quando os objetivos almejados são alcançados. Durante a etapa de diagnóstico do 2º ciclo de melhorias isso foi confirmado quando foi levantada a expectativa da diretoria de que “é preciso garantir que equipes estão de fato trabalhando para atingir as metas e não somente ‘na expectativa’ de dar tudo certo”. Isso vem ao encontro de Bush (1998) que diz que a cultura organizacional voltada para a APO é um fator determinante para garantir eficiência e produtividade e que, trabalhar para aumentar a auto-eficácia entre os funcionários é um dever da gerência. Ponto que também é reforçado por Campos (2013) que diz que os responsáveis pelas metas devem manter seu foco no processo de atingir as metas e não apenas nos resultados alcançados. Considerando isso, foi desenhado o processo B (Atingimento de metas) que tem como finalidade comunicar, analisar e acompanhar os resultados periodicamente para identificar pontos críticos no desempenho da organização e permitir o planejamento e execução de ações necessárias para o atingimento de metas. Este processo coloca os elegíveis numa postura proativa e é refletida na matriz de papéis e responsabilidades do MGR, que atribui aos elegíveis a responsabilidade de definir e implementar – e a seus superiores imediatos a responsabilidade de validar e aprovar – as iniciativas de melhorias, análises de desvios de resultados, ações corretivas e relatórios de acompanhamento.

Por todo trabalho realizado nos dois primeiros ciclos de melhoria, já foi possível perceber que, nos próximos ciclos previstos, algumas questões relacionadas à cultura organizacional e à criação de competência organizacional serão muito presentes. Isso remete ao aprofundamento de alguns aspectos comportamentais e gerenciais apontados principalmente por Whittington e Bush, dentre outros, para superar algumas barreiras na implementação estratégica conforme apontado por Hrebiniak (2006). Para o autor os gerentes são treinados para planejar, não executar; existe noção equivocada de que determinada tarefa deve ser executada por funcionário de função inferior; planejamento e execução são interdependentes; implementação é um processo que leva mais tempo do que a formulação; existe uma incapacidade de gerir a mudança de forma eficaz; uma estratégia pobre ou vaga limita severamente os esforços de implementação; existe carência de um modelo para orientar os esforços de implementação; o compartilhamento de informações é pobre ou inadequado e as responsabilidades pouco claras; o trabalho de implementação é feito contra a estrutura de poder.

A implementação de algumas melhorias nos dois primeiros ciclos já se deparou com algumas barreiras e exigiu organização, técnica e soluções que procurassem considerar tais aspectos. Então, como os próximos ciclos provocam mudanças mais fortes e tangíveis (ferramentas, rotinas e limitações) no dia a dia da empresa, será muito importante que tais aspectos sejam melhor aprofundados e que ações relacionadas ao tema sejam incluídos no plano de implementação.

Com o desenvolvimento do projeto foi possível vivenciar as barreiras da implementação da estratégia e utilizar-se de referenciais teóricos robustos para propor soluções e técnicas que mitigassem a resistência imposta por tais barreiras. A equipe pôde acumular conhecimento teórico e prático que a torna mais capacitada para implementar estratégias e não apenas formulá-las. Isso pôde ser visto com clareza nos resultados apurados do primeiro ciclo de melhoria e que serão confirmados nos próximos. Esse importante passo dado pela equipe foi fundamental ao propósito principal da Gestão por Resultados que é de fato alcançar os resultados esperados, e não apenas o de traçar planos teóricos de como alcançá-los.

Acredita-se também que, de forma mais abrangente, este trabalho abre espaço para ampliação dos estudos sobre o setor ferroviário brasileiro, que passou por um período de grande decadência e vêm buscando ganhar forças desde as concessões da década de 90. A

partir de 2012 com o Programa de Investimento em Logística (PIL) e atualmente com o Programa de Parcerias em Investimentos (PPI), o governo busca dar força para o setor ferroviário, impulsionando investimentos e aumentando a competitividade. Promover a Administração por Objetivos (APO) e discutir formas de implementar estratégias neste setor, que tradicionalmente não é muito estudado no meio acadêmico, traz uma contribuição relevante tanto para o setor quanto para a academia num momento em que o país precisa ganhar produtividade e reduzir o tão falado “Custo Brasil”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Y. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman, 1997.

AYALA, N. F. A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

AYANDÉ, A.; SABOURIN, V. How Managers Execute Their Strategic Objectives? An Empirical Survey Of Drivers And Practices. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, v. 1, n. 4, p. 63–81, 2011.

BANDURA, A. Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1997.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, José Mauro Felipe Mendes. Avaliação dos principais métodos analíticos de cálculo de capacidade de tráfego utilizados em ferrovia nacional e internacional.[manuscrito], 2013.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*, Vol. 28 No. 2, p. 7-17, 1987.

BUSCH, T. Attitudes Towards Management By Objectives: An Empirical Investigation of Self-Efficacy and Goal Commitment. *Scandinavian Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 289–299, 1998.

BUTTERWORTH, R. Hoshin Kanri: An Exploratory Study at Nissan Yamato Engineering Ltd. [s.l.] University of Durham, 2001.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 5ª Edição. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013.

CAMPOS, V. F. O verdadeiro poder. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

CASTRO, N. DE. Estrutura, desempenho e perspectivas do transporte ferroviário de carga. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, v. 32, n. 2, p. 251–283, 2002.

CHEMWENO, P.; PINTELON, L.; MUCHIRI, P. Hoshin kanri: a strategic approach to maintenance performance management. *Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM)*. Anais...Coimbra, PT: Imprensa da Universidade de Coimbra; Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Mecânica, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316.2/33337>>

CHERMACK, T. J.; PROVO, J.; DANIELSON, M. Executing Organizational Strategy - A Literature Review and Research Agenda. *Education Resources Information Center*, n. 1, p. 1255–1262, 2005.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTAS, Rui Filipe de Oliveira. Modelo de Gestão de Ativos da via-férrea baseado em análise probabilística de Custos por Ciclo de Vida. Aplicação ao caso da Rede Ferroviária Nacional. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em: Engenharia Civil, Outubro, 2014.

DENNIS, P. Fazendo acontecer à coisa certa: um guia de planejamento e execução para líderes. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

DOBNI, B. Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, v. 46, n. 2, p. 43–46, 2003.

DRUCKER, P. F. Prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. 10a ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FAYOL, H. L'exposé des principes généraux d'administration In: WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. *The foundations of Henri Fayol's administrative theory*, 2002.

FINGER, Anna Eliza. Um Século de Estradas de Ferro – Arquiteturas das ferrovias no Brasil entre 1852 e 1957. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília – Unb – Brasília, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. 1ª Edição. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOICOLEA, Pedro Pablo Ortúñez. El Proceso de Nacionalización de los Ferrocarriles en España. História de las Grandes Compañías Ferroviárias, 1913-1943. Valladolid: Universidad de Valladolid. 1999.

HEIDE, M.; GRONHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 217–231, 2002.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 1, p. 12–31, 2006.

JACKSON, T. L. *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. Productivity Press, 2006.

JARZABKOWSKI, P., J. BALOGUN & D. SEIDL. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 69–95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff”. *European Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 41–54, 2013.

KHADRI AHMED, H. O. A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. *European Scientific Journal*, v. 12, n. 16, p. 158–194, 2016.

KONDO, Y. Hoshin kanri - a participative way of quality management in Japan. *The TQM Magazine*, v. 10, n. 6, p. 425–431, 1998.

KYRIAKOPOULOS, G. Half a century of management by objectives (MBO): A review. *African Journal of Business Management*, v. 6, n. 5, p. 1772–1786, 2012.

LACERDA, S. M. O transporte ferroviário de cargas. *BNDES 50 Anos - Histórias Setoriais*, 2002.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. Fundamentos de metodologia científica. 5ª Edição. ed. São Paulo: Altas, 2003.
- LEE, R. G.; DALE, B. G. Policy deployment: an examination of the theory. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 15, n. 5, p. 520–540, 1998.
- LEVINSON, H. Management by Whose Objectives? *Harvard Business Review*, Harvard business review reprint series. v. 81, n. 1, p. 107–116, 2003.
- LIKER, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. [s.l.] McGraw-Hill Education, 2004.
- LIMA, E. T.; PASIN, J. A. B. Regulação no Brasil: Colocando a Competitividade nos Trilhos. *Revista do BNDES*, v. 6, n. 12, p. 169–194, 1999.
- LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. New Directions in Goal-Setting Theory. v. 15, n. 5, p. 265–268, 2006.
- LODI, J. B. Introdução à Obra de Peter F. Drucker. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 8, n. 29, p. 80–137, 1968.
- LODI, J. B. Os Riscos da Administração por Objetivos. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 9, n. 3, p. 29–42, 1969.
- LODI, João Bosco. *Administração por Obietivos: Um Balanço*. *R. Adm. Emp.*, Rio de Janeiro, 10 (1): 95/130, jan./mar. 1970.
- MARKUS, L. M.; BENJAMIN, R. I. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, p. 55-68, Winter 1997.
- MCGREGOR, D. *O Lado Humano Da Empresa*. 3a ed. [s.l.] Martins Fontes, 1999.
- MILLER, D. Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, Vol. 2 No. 4, p. 359-368, 2002.
- MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPE, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2ª Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: [s.n.], 2007.

MORGAN, J.; LIKER, J. The Toyota Production Development System. New York: Productivity Press, 2006. v. 22

NETO, C. A. D. S. C. et al. Gargalos e Demandas da Infraestrutura Ferroviária e os Investimentos do PAC: Mapeamento IPEA de Obras Ferroviárias. Texto para discussão no 1465. Rio de Janeiro, RJ: [s.n.]. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1465.pdf>.

ODIORNE, G. S. Management by objectives: a system of managerial leadership. Universidade de Michigan: Pitman Pub. Corp., 1965.

OJIMA, A. L. R. DE O.; COMITRE, V. O Setor Ferroviário sob a perspectiva da Economia dos Custos de Transação: a experiência do transporte de algumas commodities do agronegócio. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Anais...Rio Branco, AC: 2008.

OKUMUS, F. Management Decision A framework to implement strategies in organizations. Management Decision Integrated Manufacturing Systems Iss Strategy & Leadership Iss Business Strategy Series, v. 41, n. 3, p. 871–882, 2003.

PIRES, F. OS AVANÇOS DO TRANSPORTE FERROVIÁRIO DE CARGA NO BRASIL APÓS AS PRIVATIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SEGUNDO A PERSPECTIVA DE USUÁRIOS, PRESTADORES DE SERVIÇO E GOVERNO. ILOS - Especialistas em logística e supply chain, 10 maio 2002. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/os-avancos-do-transporte-ferroviario-de-carga-no-brasil-apos-as-privatizacoes-uma-analise-segundo-a-perspectiva-de-usuarios-prestadores-de-servico-e-governo/>>. Acesso em: 5 março 2017.

REIS, S. A. DOS. Demanda por Transporte Ferroviário: o caso do transporte de açúcar na malha ferroviária da Região Centro-Sul. [s.l.] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

ROTH, W. F. Is Management by Objectives Obsolete? *Global Business and Organizational Excellence*, v. 28, n. 4, p. 36–43, 2009.

SATYASHANKAR, P.; RINKOO, A. V.; SOMU, G. Management by Objectives as a Motivational, Appraisal and Effective Management Tool: Experience of a Tertiary Care Teaching Hospital. *Journal of Health Management*, v. 9, n. 3, p. 459–465, 2007.

SCHWAGERMAN III, W. C.; ULMER, J. M. The A3 lean management and leadership thought process. *Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, v. 29, n. 4, 2013.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e Planejamento Estratégico*. 3^a. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planning and measurement in you organization of the future*. Norcross: Industrial Engineering and Management Press, 1993.

SOUZA, E. M. DE. *A contribuição de Henri Fayol para o desenvolvimento de estratégias organizacionais*. [s.l.] Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.

SOUZA, E. M. DE; AGUIAR, A. C. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, v. 12, n. 1, p. 204–227, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, XVIII, n. 7, Aug. 1997. 509-533.

TEIXEIRA, Vítor Manuel Soares. *Processos de reestruturação dos caminhos-de-ferro na Europa. Ilações para Portugal*. Orientador: Pedro Rui Mazedo Gil, Mestrado em Gestão de Serviços. Faculdade de Economia. Universidade do Porto, 2013.

TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, v. 34, n. 3, p. 287–308, 2001.

THIAGARAJAN, T.; ZAIRI, M. A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications - Part I. *The TQM Magazine*, v. 9, n. 4, p. 270–286, 1997.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURETA, C.; LIMA, J. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. Rev. Adm. Mackenzie, V. 12, N. 6, Edição Especial • SÃO PAULO, SP • NOV./DEZ. 2011. p. 76-108. ISSN 1518-6776 (impresso) • ISSN 1678-6971 (on-line).

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 2, p. 171-195, Mar./Abr. 2012.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. Long Range Planning, v. 29, n. 5, p. 731–735, 1996.

WHITTINGTON, R. Strategy after modernism: recovering practice. European Management Review, p. 62-68, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WITCHER, B.; BUTTERWORTH, R. Hoshin Kanri: how Xerox manages. Long Range Planning, v. 32, n. 3, p. 323–332, 1999.

WITCHER, B.; BUTTERWORTH, R. What Is Hoshin Kanri A Review. The Economic & Social Research Council. [S.l.]: Economic and Social Research Council, 1999.

WOOD, G. R.; MUNSHI, K. F. Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. Total quality management, v.2, n.3, p.213-226, 1991.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª Edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAIRI, M.; THIAGARAJAN. A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications. [S.l.]: The TQM Magazine, 1997.

ZORZO, Francisco Antônio. A Emergência do Capitalismo Ferroviário na Europa na Segunda Metade do Século XIX: a Implantação da Ferrovia na França, Itália e Espanha. ANPUH XXV Simpósio Nacional de História. Fortaleza, 2009.

ZORZO, Francisco Antônio; SILVA, Marcelo Werner da. A emergência do capitalismo ferroviário na Europa e no Brasil na segunda metade do século XIX. Revista Geográfica de América Central Número Especial EGAL, 2011- Costa Rica II Semestre 2011, pp. 1-12.