



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

## PROJETO APLICATIVO 2021

Alencar Julio Feldens Schneider

André de Medeiros Machado

Gustavo Vilas Boas Almeida

Letícia Débora da Silva Silveira

Simone Blazina

Tarcisio Santos Rodrigues

## **FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

Alencar Julio Feldens Schneider

André de Medeiros Machado

Gustavo Vilas Boas Almeida

Letícia Débora da Silva Silveira

Simone Blazina

Tarcisio Santos Rodrigues

### **Gestão do Desempenho**

A gestão de desempenho como vantagem competitiva para a empresa

Intechlog

Relatório Final do Projeto Aplicativo apresentado como pré-requisito para obtenção de aprovação no Programa de Especialização de Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral.

Professor Orientador: Márcio Boaventura Júnior

Porto Alegre

2022

## EPÍGRAFE

“Aprenda como se fosse viver para sempre.”

**Mahatma Gandhi**

## **AGRADECIMENTOS**

As empresas onde trabalhamos por nos incentivarem para que fizéssemos parte deste curso, a Fundação Dom Cabral e seu corpo docente, ao ITL e ao SEST/SENAT que ampliaram nossos horizontes e nos mostraram novas oportunidades. Também agradecemos as empresas que participaram de nossa pesquisa e dos *benchmarks* que gentilmente nos atenderam e oferecerão o máximo de apoio em nosso trabalho. Agradecemos ao Professor Orientador Márcio Boaventura Júnior que nos acolheu de forma tão generosa e nos manteve no caminho adequado para a realização deste projeto e agradecimentos especiais a DEUS e a nossos familiares que estiveram incondicionalmente aos nossos lados sempre apoiando e nos fortalecendo na jornada deste que foi o desenvolvimento deste projeto aplicativo. Nossos mais sinceros agradecimentos!

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1 Quadro com o número de veículos conforme RNTCR.....	XX
FIGURA 2 Quadro com o resumo das entrevistas realizadas.....	XX
FIGURA 3 Mapa estratégico do planejamento 2016-2020 da empresa Via Lácteos Transportes.....	XX
FIGURA 4 Cronograma de Implementação do BSC na Intechlog.....	XX

## **SUMÁRIO**

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>CNT</b>	Confederação Nacional dos Transportes
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto

**ANTT** Agência Nacional de Transportes Terrestres  
**NTC** Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística  
**RNTRC** Registro Nacional dos Transportadores Rodoviários de Cargas  
**LOGTECHS** Startups do setor de logística que buscam resultados emergentes por meio de tecnologias

## **1. RESUMO EXECUTIVO**

O objetivo deste Projeto Aplicativo foi promover a gestão por desempenho como vantagem competitiva para a empresa Intechlog, visto que a ausência de

alinhamento entre os colaboradores da empresa observada em relação à estratégia da organização pode acarretar na má estruturação administrativa impactando diretamente nos resultados esperados e enfraquecendo a estrutura e estratégia organizacional. Também é proposto desenvolver um modelo de Gestão por Desempenho que seja aplicável a uma empresa do ramo de transporte e para empresas que possuem pouco investimento ou conhecimento sobre práticas que possam fortalecer seu sistema administrativo como um todo. Este projeto foi realizado por meio de pesquisa descritiva, que analisou duas empresas que possuem programas de Gestão de Desempenhos reconhecidos e efetivamente aplicados em sua rotina. Utilizou-se, para tanto, questionários semiestruturados e entrevistas presenciais com os responsáveis por estes programas para obtenção dos dados. como apresentar algumas técnicas utilizadas para avaliar o desempenho de profissionais em qualquer contexto empresarial. Além dos benchmarkings realizados utilizou-se de materiais disponíveis em artigos, livros, revistas e periódicos, além dos conceitos que tangem a Gestão por Desempenho apresentando os obstáculos e oportunidades para que os colaboradores tenham uma avaliação fidedigna à sua performance e uma correta aplicação dos planos que possam ser desenvolvidos, bem como a empresa tenha uma gestão estratégica e voltada para os resultados esperados em seu planejamento estratégico. Nosso referencial teórico baseou-se na abordagem de cinco tópicos principais: A gestão por desempenho como ferramenta estratégica, o que é o capital humano, A importância e o valor do capital humano para a gestão 3.0, a avaliação por desempenho e a avaliação com foco em competências. O projeto buscou sugerir um método de gestão por desempenho que consiga melhorar a performance da empresa, além de criar um bom ambiente de trabalho e reduzir o turnover dando foco mais aprofundado no estudo e avaliação da ferramenta “Balanced Scorecard”, que foi implementada no caso prático descrito neste trabalho.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Esse projeto aplicativo pretende indicar uma metodologia aplicável a gestão por desempenho com o objetivo de melhorar a performance da empresa, através do



aumento de produtividade, melhoria do ambiente de trabalho, melhoria na comunicação e aderência ao plano estratégico da empresa contribuindo no desenvolvimento do capital humano, alavancando o crescimento da organização e em sua estruturação para o futuro desejado.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Este projeto aplicativo tem como objetivo desenvolver modelo de gestão por desempenho para a Intechlog promovendo a melhoria contínua dentro da organização e contribuindo para um sistema administrativo mais eficiente e aderente ao planejamento estratégico da organização.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos deste projeto aplicativo são considerados conforme abaixo:

- a) Analisar a importância da gestão por desempenho na melhoria dos processos organizacionais;
- b) Levantar práticas de sucesso em relação à gestão por desempenho;
- c) Propor modelo de gestão por desempenho aplicado a Intechlog;
- d) Analisar viabilidade do modelo;
- e) Propor plano de implantação do modelo.

## **2. ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

Nos seus princípios, o Brasil era composto por diversas regiões isoladas, com o passar do tempo surgem negociações de gado que abrem os primeiros caminhos permitindo interligações, especialmente na região sul do Brasil. Com a elevação

da produtividade na agricultura, surge a necessidade de ocupar áreas mais distantes, quando então surgem ferrovias como meio de transporte para produtos agrícolas, especialmente o café. Com o avanço da produção de automóveis e com intuito de criar redes de ligação para todo país, expandiu-se a construção de estradas e desde então o Brasil tem sua malha baseada em transporte rodoviário.

“Foi no governo de Juscelino Kubitschek, na década de 50, que houve um impulso ao sistema rodoviário, principalmente por causa da instalação da indústria automobilística, consolidando esse sistema como a modalidade de integração do território brasileiro. "A construção de Brasília, o grande projeto de JK, deu impulso à interiorização do desenvolvimento e ao sistema rodoviário." (GORDINHO, 2003)

Atualmente, cerca de 64,8% das cargas brasileiras são transportadas em rodovias, segundo o boletim estatístico da CNT, de dezembro de 2021. Este é o modal mais utilizado no Brasil para transportar cargas, sendo estruturado com veículos de todos os tamanhos. Esse modal é ideal para distâncias que variam de curtas a médias para transporte de mercadorias. Ainda, segundo dados de 2015 do Plano Nacional de Logística, a dependência do país ao transporte de cargas por caminhões é a consequência do seu processo histórico.

De acordo com a publicação Radar CNT do Transporte (Confederação Nacional dos Transportes), a participação do setor de transporte rodoviário de cargas no PIB brasileiro representa 7%, corresponde à 61% de tudo aquilo que é transportado e é considerado o principal meio de abastecimento de indústria e comércio brasileiros. Para isso, no Brasil existem aproximadamente 1 milhão de transportadoras registradas na base de dados da RNTRC, da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Destes 724.098 mil são transportadores autônomos, 219.956 mil empresas de transporte. Existem ainda, mais de 435 cooperativas. A frota ultrapassa 2,2 milhões de veículos autorizados para transporte de cargas, sendo estes dados publicados no Anuário CNT do Transporte em 2020. A frota cadastrada nas empresas é de 1.391.400 veículos, 863.500 registrados como autônomos 29.100 veículos de cooperativas.

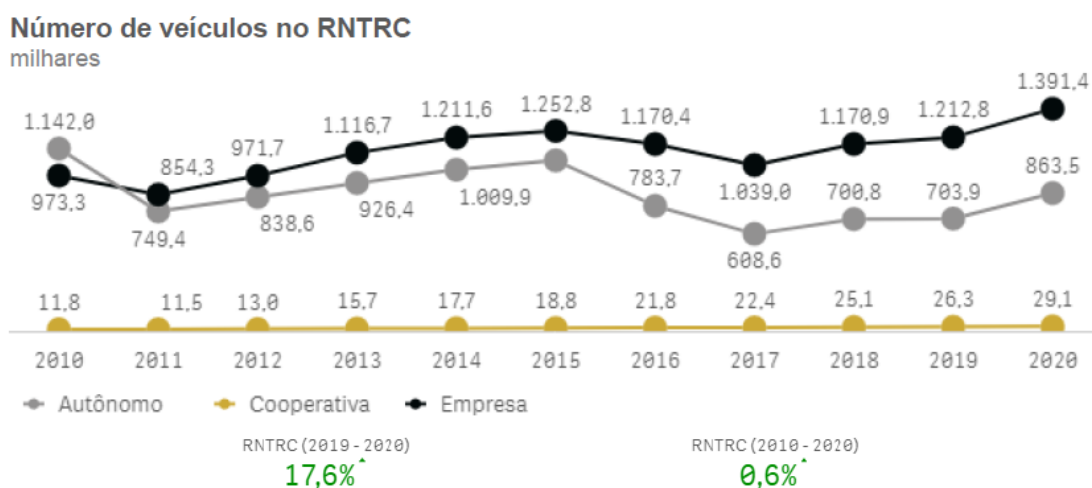
Dentre estas empresas, predominam as de pequeno porte, sendo que 95% destas possuem menos de 20 pessoas ocupadas, ou seja, uma característica comum em empresas de transporte rodoviário de cargas é a prevalência de

empresas familiares. Tanto que a NTC em conjunto com diversos sindicatos de transportadoras conta com o departamento COMJOVEM, exatamente para atuar na capacitação dos herdeiros para a sucessão nessas empresas. O Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016) apresenta dados do IBGE onde divulga que as empresas familiares representam 90% dos negócios no Brasil e surgem, na sua maioria, da necessidade financeira, com gestão centralizada em um ou mais membros da família. As empresas familiares são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do País e 75% dos empregos.

Conforme dados da Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2021: Transporte Rodoviário de Cargas, no transporte rodoviário de cargas, predominam as empresas com larga experiência no setor sendo 59% destas tem mais de 20 anos e com 79% destas prevalecendo a gestão familiar.

A partir de 2011, a expansão da frota de transporte rodoviário no Brasil (gráfico abaixo) decorre de incentivos governamentais concedidos para aquisição de veículos com condições de juros, carência e prazos de pagamento extremamente favoráveis. Essa expansão de frota desequilibrou a relação da oferta e da demanda e conforme pesquisa realizada pela NTC&Logística, ainda em 2015, observou-se uma redução média de 9,5% no volume de carga transportada, impactando em pelo menos 74% das empresas do setor. A pesquisa indicou ainda que naquele momento existia 11,3% dos veículos parados e, em consequência disso observa a redução de número de veículos entre 2016 e 2017 para autônomos e empresas (gráfico).

Gráfico: Número de veículos no RNTRC



Fonte: ANTT

Já em 2020, com a chegada da pandemia do Covid-19 no Brasil, muitos estados e municípios decretaram quarentena, limitando atividades e circulação de pessoas. Por conta disso muitos estabelecimentos comerciais foram fechados. No entanto a necessidade de consumo se manteve, sendo necessário encontrar outros canais de comercialização, como o e-commerce que gerou expressivo aumento em vendas eletrônicas e teve como consequência a elevação no número de entregas, elevando o transporte de cargas e logística em todo país. Importante ressaltar também que o transporte rodoviário de cargas é uma das classes que mais sofre com a informalidade, com condições inadequadas de trabalho e pagamento que registram mais de 1 milhão de trabalhadores nesta condição informal. As situações de irregularidades são muitas. Desde os documentos do caminhão e do caminhoneiro, até problemas com carga e frete. Para tanto, a fim de possibilitar a saída dos caminhoneiros da informalidade foi criada a medida de inclusão dos caminhoneiros na categoria de Microempreendedor Individual (MEI). O chamado MEI-Caminhoneiro foi criado pela Lei Complementar 188/2021 e sancionada no dia 31 de dezembro de 2021. Esta medida visa incentivar o empreendedorismo, sair da informalidade com baixos custos devido a configuração especial de microempreendedor individual. Além de emitir notas fiscais, estes passam a ter acesso a uma série de benefícios previdenciários, de seguridade e de aposentadoria. Desta forma, esta medida tem impacto relevante no transporte rodoviário de cargas e promove a sustentabilidade dos micro e pequenos empreendedores.

Com relação a geração de empregos, o Painel do Emprego no Transporte da Confederação Nacional do Transporte (CNT), revela que o setor de transporte rodoviário de carga contratou mais do que demitiu em 2020, foram abertos 467.666 postos de trabalho e 415.783 desligamentos. Portanto, o saldo de empregos ficou positivo em 51.883, em 2019 o saldo foi de 35.563 empregos registrados. Apenas para fins de comparativo, o transporte de passageiros teve saldo negativo nestes dois anos.

O recente período com demanda elevada mostrou a importância do transporte rodoviário no país, que já era o mais utilizado, tornando o essencial no abastecimento de mercadorias e insumos (alimentos, remédios e produtos hospitalares) indispensáveis para o período. Com a crescente demanda novos esforços logísticos são exigidos em todo país, especialmente em redes varejistas

transformando lojas físicas em grandes centros de distribuição e no transporte a fim de garantir a entrega destes centros de distribuição até o consumidor final. O gerenciamento de todos os processos logísticos se fez necessário, para isso, além de tecnologia a implantação de gestão de desempenho pode apresentar melhoria na performance.

A gestão de desempenho ainda é uma realidade distante de empresas do transporte rodoviário de cargas, por se tratar de um segmento com grande informalidade e com predominância de empresas familiares em que o poder e a tomada de decisão são centralizados são raras as empresas em que se tem modelos aplicados, ao contrário de grandes empresas que possuem viés de estratégia empresarial se transformando em resultados através de aplicação de gestão de desempenho. Portanto, fica claro que há grandes oportunidade neste segmento de implantar planejamento estratégico e modelos de gestão com objetivo melhorar a performance das empresas e alinhar o propósito dela para com as expectativas dos colaboradores.

O segmento do transporte rodoviário de cargas possui, por diversas razões, baixa eficiência e produtividade e por consequência oportunidades em termos de custo para embarcadores que tem elevado o grau de exigências em nível de serviço, renovação de frota e treinamento de motoristas e ajudantes de entrega. Nesse sentido a gestão de desempenho poderá contribuir uma vez que através dela as empresas definem suas estratégias corporativas e na etapa final ocorre o desmembramento destas em indicadores/métricas. Já os colaboradores podem ter conhecimento de forma simples e objetiva o que a empresa espera deles, da mesma forma terão ciência de como serão avaliados, aumentando o engajamento no trabalho e melhoria na performance.

Portanto, a importância do setor, somado aos novos desafios e um mercado cada vez mais competitivo, elevou os investimentos em tecnologia e exigiu profissionais com maior capacidade de adaptação para garantir alta performance e eficiência. As inovações tecnológicas proporcionam o aumento de produtividade, redução de custos, redução de acidentes e por consequência impactam na sustentabilidade ao negócio. Outro sim, com relação aos motoristas profissionais, a automação dos veículos exige novas funções de inteligência, uma vez que deixarão de desempenhar apenas funções de direção.

O efeito da conectividade no transporte rodoviário de cargas transformou o comportamento do setor a fim de melhorar o serviço e a performance atual. Diante disso as logtechs ganham cada vez mais destaque no mercado, oferecendo soluções escaláveis e de alto impacto em curto período, com a tecnologia como diferencial para entregas de forma ágil e prática.

### **3. BASES CONCEITUAIS**

#### **3.1 A GESTÃO POR DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA**

Num contexto atual imposto pela globalização e a constante busca por maximização de resultados, as ferramentas de gestão do desempenho vêm consolidando-se de forma estratégica e primordial para o sucesso das organizações, onde o processo de avaliação com foco nos resultados surge como ferramenta principal. Em outras palavras, esta avaliação oferece um peso mais importante para a avaliação do trabalho em si, dos resultados obtidos e de que maneira estes contribuem para o sucesso da organização.

A gestão por desempenho propõe-se como uma alternativa viável aos modelos de gestão tradicionalmente usado pelas organizações em geral. O citado modelo de gestão tem como proposta orientar esforços de forma a melhor planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis da organização as

competências para o alcance de seus respectivos objetivos, conforme explicam Guimarães e Brandão (2001). Ainda segundo Hugo Pena Brandão (2007), o modelo de gestão por desempenho instaura-se num processo contínuo, que tem como etapa primária, a formulação da estratégia operacional. Logo a posteriori, define-se a razão dos objetivos estabelecidos, indicadores no nível corporativo e metas, tornando-se possível assim idealizar as competências necessárias para consolidar o desempenho esperado.

Este modelo de gestão, após implementado, tende a tornar-se um dos principais componentes da gestão de pessoas dentro de uma organização, tendo em vista a possibilidade de monitoramento da execução da estratégia definida pela alta direção. Uma vez que as pessoas envolvidas no processo produtivo da organização são responsáveis pela execução da estratégia, a gestão por resultado mostra-se como uma importante ferramenta de impulsão para que os colaboradores transformem os planos e estratégias em realidade e auxiliem a organização no alcance dos resultados planejados.

“Entende-se, portanto, que por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o *balanced scorecard*, por exemplo, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.” (Hugo Pena Brandão, 2007)

Em complemento, podemos determinar que, por meio da gestão de desempenho, é plenamente factível a identificação de pontos de melhoria de performance dos colaboradores e até mesmo de processos que estes estejam diretamente envolvidos. Além disso, é possível mensurar a entrega e contribuição dos colaboradores para o resultado, facilitando assim o processo de

reconhecimento por mérito, fundamental para incentivar pessoas que se destacam em suas respectivas funções. De forma adicional, o modelo de gestão por desempenho tem como uma de suas funcionalidades a possibilidade de evidenciar o nível de maturidade e estrutura da organização, ou seja, a capacidade que esta possui de enfrentar e superar novos desafios e se desenvolver. A gestão por competência é uma ferramenta difundida internacionalmente e utilizada por diversas organizações de grande porte ao redor do mundo. Sua utilização nos remonta ao final do século passado, quando empresas buscavam meios de aprimorar e desenvolver seu capital humano. No decorrer deste trabalho, serão citadas organizações nacionais que, ao lançar mão deste artifício, obtiveram resultados significativos.

Já o surgimento de modelos de gestão está pressuposto no conceito de competência e, em seguida, à sua incorporação ao ambiente organizacional fez que o termo adquirisse variadas conotações. Logo, no presente trabalho as competências humanas são compreendidas como combinação de conhecimento, habilidades e atitudes, percebidas através do desempenho profissional expressos em determinado contexto organizacional. As competências costumam revelar-se através das ações tomadas pelas pessoas quando se encontram diante de situações profissionais com as quais se deparam Brandão e Bahry (2005).

“A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.” Brandão e Bahry (2005).

Uma vez conhecida a importância das habilidades individuais, vale salientar que a evolução do desempenho organizacional transcorre através do desenvolvimento individual das pessoas que integram as instituições. É de suma importância a preocupação da organização em desenvolver as competências individuais, bem como a determinação dos objetivos individuais como forma de atingir seus objetivos estratégicos.



Ainda dentro perspectiva, ressalta-se o desenvolvimento que, por sua vez, diz respeito ao aprimoramento das competências individuais em uma organização que se concretizam através de investimento em pesquisa. Já a aprendizagem, pode ser entendida como o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais. Ou seja, o desempenho profissional de determinado indivíduo representa a manifestação da sua competência, refletindo o aprendizado adquirido, segundo Brandão e Bahry (2005).

Diversos estudiosos e pensadores do assunto sustentam a tese de que a aprendizagem organizacional se desenvolve a partir do crescimento individual de cada colaborador. Logo, é possível correlacionar o amadurecimento do indivíduo através de treinamentos ou outros meios que proporcionem seu desenvolvimento com a progressão institucional da organização. Devido a isso, treinamentos e ferramentas correlatas devem ser continuamente ofertados e priorizados ao público de colaboradores, pois estes são fundamentais para uma boa gestão por desempenho. O investimento no indivíduo reflete-se diretamente na melhoria do desempenho da organização, uma vez que esta é composta essencialmente pelos colaboradores que a compõe.

### **3.2 O QUE É O CAPITAL HUMANO**

Segundo Hugo Freire (2020), o termo capital humano foi inaugurado a partir da publicação de um artigo na revista *American Economic Review*, no ano de 1961. O próprio professor Theodore W. Schultz, do departamento de economia da Universidade de Chicago – considerado o pai do capital humano – batizou o seu trabalho de “*Investment in Human Capital*”, em tradução livre, Investimento em Capital Humano.

O termo capital humano pode ser compreendido como o bem mais valioso que uma organização possui, pois é em decorrência das ações realizadas por seus componentes que a empresa produz, se desenvolve e estabelece relações. O termo em questão representa a parcela dos profissionais que fazem parte de determinada organização, reunindo assim o conhecimento técnico, experiências, habilidades, comportamentos e competências pessoais que estes colocam a disposição da organização.

“De maneira simples, podemos definir o capital humano como o conjunto de competências, comportamentos,

conhecimentos e habilidades que um profissional tem para realizar suas funções no trabalho. Investir nesse conjunto é essencial para que as atividades realmente agreguem valor no que diz respeito aos resultados do negócio”. (Hugo Freire, 2020)

Desta forma, podemos definir que o conceito de capital humano traz consigo o desenvolvimento de uma gestão mais humana, na qual as pessoas devem ser consideradas o principal ativo da empresa, capaz de levá-la a alçar novos patamares.

### **3.3 A IMPORTANCIA E O VALOR DO CAPITAL HUMANO PARA A GESTÃO**

#### **3.0**

Segundo Appelo (2011), a gestão é importante demais para ser deixada apenas para os gerentes, daí a importância do desenvolvimento de uma gestão mais inclusiva. A gestão pode ser considerada como o ponto chave para o sucesso de uma organização se faz necessário a capacitação dos gestores, bem como que se garanta a participação de todos os envolvidos, como forma de se buscar o melhor resultado possível. Ainda segundo Appelo (2011), o conceito da gestão 3.0 traz uma gestão mais humanizada para a empresa, em que as pessoas devem ser o ativo mais importante da organização. Podemos destacar a importância do referido capital humano dentro da gestão 3.0 pois esta propõe por si só o engajamento de liderança e liderados participantes do processo decisório, e que estes assumam o papel de protagonismo dentro da organização. Logo, a gestão deve enfatizar a relevância e foco nas pessoas e que a partir desta concepção os objetivos sejam alcançados.

Ainda conforme explanado por Appelo (2011), um dos principais objetivos da gestão 3.0 é engajar os colaboradores, e assim alavancar o crescimento do negócio, com todos na organização voltados para um objetivo comum. Logo, cabe evidenciar a vital necessidade de integração dos processos organizacionais que envolvem a gestão, com a participação do capital humano e liderança trabalhando de forma sinérgica. Quanto maior o envolvimento e comprometimento da liderança, mais motivados e produtivos os liderados serão, com reflexos diretos nos resultados da organização.

Appelo (2011) demonstra que a gestão 3.0 busca valorizar pessoas e times, tendo como foco principal da gestão criar um ambiente onde todos são responsáveis pelo sucesso do negócio e consta como responsabilidade direta das equipes o meio e a forma como as demandas são entregues, desconfigurando a verticalidade do sistema de gestão. Um sistema de gestão horizontal tende a trazer importantes benefícios para os processos internos de uma organização, refletindo assim na maior satisfação dos liderados.

Abaixo são destacadas e detalhadas as 06 visões consideradas por Appelo (2011) em sua obra para que seja obtido o sucesso com a utilização da gestão 3.0 com enfoque no capital humano:

- Energizar pessoas: Com foco no sucesso da organização, é sempre necessário engajar pessoas e mantê-las criativas e motivadas para entregar o seu melhor, garantir que estejam comprometidas com o resultado.
- Empoderar pessoas: Auto-organização e confiança precisam ser desenvolvidos nos times para que estes possam chegar ao máximo desempenho.
- Alinhar restrições: Em concomitância ao empoderamento da equipe, limites e restrições precisam ser impostos, diminuindo o espaço o aparecimento de liberdades tóxicas, prejudiciais à organização.
- Desenvolver competências: Uma equipe considerada auto-organizada precisa desenvolver a autossuficiência, visto a importância de se estabelecer a formação de times multidisciplinares aptos a desenvolver projetos, com cada participante ciente de sua capacidade e responsabilidade.
- Aumentar as estruturas: Presume-se um maior foco na comunicação e colaboração, incentivando um crescimento sustentável do negócio com foco principal na qualidade dos serviços e/ou produtos ofertados.
- Melhorar tudo: A organização deve manter como alvo a melhoria contínua de processos e os possíveis erros devem ser enxergados como oportunidade de melhoria. Com tudo isto, é possível alavancar o negócio de forma previsível e sustentada.

Dado o contexto supracitado, é possível concluir que uma organização que possui a consciência do valor que o capital humano representa para sua perfeita operação tende a destacar-se no mercado de forma positiva, transferindo todo o reconhecimento dado aos profissionais a qualidade do fornecimento de seus produtos e/ou serviços a seus clientes e sociedade.

### **3.4 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

É possível conceituar a **avaliação do desempenho** como uma técnica que permite avaliar o desempenho individual sob diferentes perspectivas, objetivando o atingimento de metas e resultados individuais que sustentarão os resultados coletivos almejados pelas organizações. Destaca-se a excelente oportunidade de valorizar os colaboradores e conectá-los com seus respectivos reconhecimentos em concordância com seu desempenho individual.

Importantes ferramentas podem ser utilizadas para se atinjam os objetivos pretendidos, dentre as quais, as seguintes:

- Definição de funções: A definição de funções desempenha papel primordial no âmbito da avaliação por competência, uma vez que é condição básica para que o colaborador desenvolva plenamente seu escopo de trabalho que ele conheça detalhadamente seu papel dentro da organização e sua participação a para o atingimento do resultado a ser entregue;
- Objetivos estratégicos: A determinação dos objetivos globais da organização, com o estabelecimento de metas coletivas atingíveis e mensuráveis, traz um elevado senso de cooperação que tem como função principal o alcance das pretensões da organização que devem escolhidas estrategicamente pela liderança de forma a impulsionar o desenvolvimento organizacional.
- Determinação dos objetivos individuais: A determinação dos objetivos individuais tem como principal finalidade desenvolver o senso de responsabilidade dos colaboradores com suas respectivas entregas que contribuem para o atingimento coletivo do resultado.
- Apoio e acompanhamento dos indivíduos: Tem como finalidade suportar e prover os recursos necessário para que os colaboradores desenvolvam suas respectivas atividades.
- Análise de desempenho: Uma vez estabelecidos os objetivos, torna-se altamente recomendável realizar a análise periódica da performance dos colaboradores, de forma a ratificar os resultados alcançados ou até mesmo sugerir mudanças estratégicas que visem o alcance do resultado predeterminado.
- Remuneração por performance: Com os resultados avaliados e confirmados, promover uma remuneração compatível com as entregas é de extrema

importância para o reconhecimento da entrega realizada, bem como estabelecer a retenção da mão de obra.

- Formação para diferentes competências: Colaborar com o descobrimento de novas habilidades e/ou inspirações individuais também é papel da organização, que tem como principal função o direcionamento e auxílio no que for possível para o desenvolvimento com vistas ao alcance do objetivo.

- Formação e desenvolvimento dos colaboradores: Entender e colaborar para desenvolver as aspirações individuais é de responsabilidade da organização, bem como prover ferramentas para o desenvolvimento profissional com vistas ao atingimento dos objetivos.

### **3.5 AVALIAÇÃO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS**

Extraindo diretamente do dicionário Aurélio, a palavra competência está assim definida: “Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: recorrer à competência de um especialista.”, ou até mesmo “Capacidade de fazer alguma coisa; aptidão.” Logo, é possível perceber o quanto a competência de determinado indivíduo é capaz de diferenciá-lo dos demais frente sua especificidade de conhecimento sobre determinado assunto. Traçando um paralelo com a gestão por desempenho com foco em competência, temos que competência pode ser compreendida por uma homogênea composição de conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

Nesse sentido, diversas ferramentas e modelos podem ser utilizados para realizar a avaliação com foco em competências, entretanto é imprescindível para tanto que cada cargo tenha predefinida a competência exigida para um desempenho satisfatório do colaborador que porventura venha a ocupá-lo. As ferramentas devem ser corretamente utilizadas com foco primordial na identificação, avaliação e desenvolvimento das competências.

Destaca-se então a extrema importância da instituição realizar o mapeamento dos cargos e seus respectivos requisitos necessários para o bom desempenho das funções com vistas a elaborar uma matriz de competências, que necessariamente inclua as definições, conhecimentos, atitudes e habilidades. Com esta técnica será possível realizar o agrupamento comportamental e realmente traçar as competências necessárias para o pleno desempenho de

cada cargo, proporcionando assim o alcance do principal objetivo, ou seja, o desenvolvimento organizacional.

Conforme descrito por Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências tem como propósito principal a identificação das lacunas existentes entre as competências desejadas para determinada organização e as competências reais existentes na companhia. O primeiro passo tem por finalidade identificar quais as competências necessárias à consecução dos objetivos. Para esta identificação, sugere-se entrevistar gestores e funcionários-chave como forma de construir e obter o mapeamento mais próximo possível da realidade da companhia. Adicionalmente, pesquisas documentais podem ser utilizadas, levando em consideração os regulamentos e procedimentos internos da organização (Brandão e Bahry, 2005).

Segundo Brandão e Bahry e outros (2005), o mais indicado para escolha do método para mapeamento das competências é descrever detalhadamente as competências profissionais como exemplos ou referências de desempenho esperado de cada posição dentro do ambiente de trabalho. Quando não há descrição de forma clara e objetiva, ocorre a abertura de brechas para interpretações errôneas e destoantes do inicialmente desejado. Conforme explicitado ainda por Brandão e Bahry (2005), a descrição da competência deve ser representar um desempenho a ser atingido, bem como estabelecer o comportamento, condições e critérios esperados para o profissional se desenvolver.

A implementação definitiva de um processo de gestão por desempenho demanda a devida atenção dos aspectos e características da organização e pressupõe uma adaptação gradual e participativa dos envolvidos no processo. Para que a organização obtenha sucesso na implementação se faz necessário a definição de um plano estratégico alinhado a missão e visão da organização, sendo este o ponto de partida para a implementação da gestão por desempenho que necessariamente precisa estar alinhada ao planejamento estratégico predefinido pela alta administração.

Desta forma, é possível destacar que o processo de implementação da gestão de desempenho é lento e minucioso. Requer valioso afincamento institucional da alta direção, bem como o treinamento e capacitação das equipes que operacionalizarão o processo e que serão abrangidas pelo programa com o

intuito de melhor utilizar todas as ferramentas que o método propõe, garantindo assim a obtenção dos resultados esperados.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo apresentamos a metodologia definida para o desenvolvimento desse projeto aplicativo, abrangendo todos os aspectos e procedimentos e apresentado o método utilizado, ou seja, o tipo de pesquisa e amostra escolhida. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados. (BRUYNE, 1991 p. 29)

### **4.2 METODOLOGIA CIENTÍFICA**

Para o presente projeto aplicativo utilizou-se pesquisa descritiva com o intuito de subsidiar a elaboração e implementação de um projeto de gestão por desempenho para a organização objeto deste trabalho. A pesquisa é um

procedimento racional e sistemático e tem como objetivo respostas a problemas propostos, sendo necessário definir critérios de seleção da técnica mais adequada para seu desenvolvimento. Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva pretende descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva oferece amplo conhecimento à medida que descreve como as empresas selecionadas para o benchmarking implantaram o programa de gestão por desempenho sendo possível comparar os resultados obtidos por essas empresas e definir o modelo ideal a ser adotado pela empresa onde o projeto será implantado. Utilizou-se para coleta de dados da pesquisa documental, um questionário semiestruturado, sendo que as entrevistas foram realizadas com representantes das empresas responsáveis pelos programas de gestão por desempenho.

Em relação a coleta de dados, foram utilizadas distintas fontes de evidências tais como entrevistas, documentações e registros. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com auxílio de um roteiro (Apêndice A), a fim de compreender os principais pontos para análise, além de oportunidades para a programa vindouro.

## **5. DESCRITIVO INTECHLOG**

### **5.1 A HISTÓRIA DA INTECHLOG**

A Intechlog é uma empresa do grupo Drebes e Cia Ltda que foi fundado em 1956 na cidade de São Jerônimo, estado do Rio Grande do Sul, por Otélio Drebes. A pequena empresa familiar de poucos funcionários que comercializava gêneros alimentícios cresceu e se solidificou, tornando-se, em seus quase 60 anos de história, uma das maiores redes varejistas do Rio Grande do Sul.

A Intechlog nasceu em novembro de 2016, iniciando suas operações em 2017 com o objetivo de capturar sinergias para otimização da malha de transporte de atendimento da Lojas Lebes e de seus parceiros de negócios.

Hoje a Intechlog possui uma estrutura de 40 colaboradores, sendo 1 Head, um Gerente Comercial, um Gerente de Transportes, um coordenador de *pricing* e um coordenador de Atendimento ao Cliente. Os demais colaboradores da organização fazem parte do grupo de apoio.



Tem como Missão oferecer soluções tecnológicas de movimentação de mercadorias. E também, relacionamentos humanos duradouros.

Sua Visão é ser reconhecida como uma empresa de solução, que atende as necessidades de seus parceiros de negócio com demandas de baixo custo, através da redução de despesas e ociosidade de transporte, e tem como valores a transparência, o respeito, a simplicidade, inovação, excelência, integridade, atitude de dono e relacionamento humano.

Sua principais diretrizes estratégicas são Equipes formadas por profissionais especializados em sua área de atuação, onde possuem o objetivo de atender as necessidades dos clientes, com soluções rápidas e de qualidade, Processos que buscam simplificar as etapas dos serviços prestados, pois entendem que com simplicidade e transparência, possuem maior agilidade nas entregas e na busca por resultados e por fim Tecnologia que é enxergado como o principal meio de possuir a informação em tempo real, os suportando para uma relação humana com os nossos clientes.

Como a empresa nasceu dentro de uma empresa já existente, e com um foco diferente, apresenta dificuldades em determinar como pretende ser avaliada, os principais indicadores bem com as métricas necessárias para tanto.

## **5.2 GESTÃO DO DESEMPENHO DA INTECHLOG**

Para entender a situação atual da Intechlog e os métodos aplicados para a gestão de desempenho dentro da empresa foi realizada entrevista com gestor da organização onde foi possível observar pontos importantes para nortear os próximos pontos a serem desenvolvidos.

Hoje, mesmo com mais 60 anos de atuação e sendo uma das maiores redes varejistas do Rio Grande do Sul, a Intechlog hoje não apresenta em sua estrutura plano estruturado de Gestão por desempenho, nem aplica de maneira consistente ferramentas de acompanhamento de performance de seus colaboradores.

Em entrevista com a gestão da Intechlog ficou claro que a empresa identifica este fato como ponto de melhoria e oportunidade, pois enxerga grande contribuição para o planejamento futuro da organização, pois com cenários cada vez mais desafiadores e a competição acirrada no seguimento, ao não determinar métricas de desempenho alinhados com a estratégia podem deixar

passar oportunidades para a melhoria de suas margens e para o fortalecimento de sua marca.

A gestão empresarial está cada vez mais complexa, não só pela frequente alteração da estrutura proprietária das organizações, mas também devido às constantes inovações tecnológicas que fortalecem a competitividade. Todos esses fatores aumentam significativamente o nível de risco nas decisões da alta gestão. Outro aspecto importante de um programa de gestão por desempenho e que pode trazer retorno significativo para a Intechlog é garantir que os funcionários da empresa estejam agindo de acordo com a cultura e os valores determinados pela empresa. Isso pode acontecer tanto na mensuração da maneira de agir dos funcionários quanto no aprimoramento de seus comportamentos em alinhamento com os comportamentos culturais da Intechlog.

“Para se ter um bom desempenho, é natural que uma empresa antes defina alguns objetivos e organize suas ações. Algumas vezes isso ocorrerá mediante um processo formal e estruturado de planejamento; outras vezes, mediante um processo intuitivo, experimentando alguns cursos de ação, acertando em alguns casos e errando em outro, e ajustando suas iniciativas futuras em função desse aprendizado”. (FERNANDES, 2006, p.7)

Para se alcançar o resultado esperado na entrevista ficou nítido que é necessário desenvolver uma cultura na empresa e nos funcionários para que a mensuração do desempenho se torne naturalmente um hábito presente na rotina de todos.

Para entender aspectos importantes e conseguir sugerir um modelo coeso e produtivo para o aprimoramento organizacional da Intechlog, no próximo capítulo buscaremos, com benchmarking semiestruturado, entender como diferentes seguimentos do mercado brasileiro interpretam e colocam em prática programas de Gestão por Desempenho.

## **6. BENCHMARKING**

Existem muitos materiais disponíveis, bem como muitas consultorias especializadas em oferecer para as instituições modelos de Gestão por Desempenho, além de apoiar na construção da metodologia e ajustes de cultura necessárias para a incorporação efetiva. Também temos métodos bastante conhecidos e abordados por estudiosos e neste capítulo buscamos apresentar dados relevantes de três organizações distintas sobre Gestão por Desempenho tendo como principal objetivo entender e verificar se elas aplicam em suas rotinas algum método ou ferramenta de Gestão por Desempenho e a adaptação que elas fizeram para aplicar a literatura à realidade das empresas.

Para este trabalho foram realizadas entrevistas com gestores de duas empresas de diferentes seguimentos e com receitas distintas para que pudéssemos observar cenários e estruturas dessemelhantes, bem como perceber o entendimento do tema em empresas com diferentes investimentos no que tange

o assunto abordado. Para tanto foi utilizando questionário semiestruturado, apresentado no Apêndice.

A primeira organização é a GOL Linhas Aéreas Inteligentes, empresa fundada em janeiro de 2001 e que teve como principal diferencial democratizar o acesso ao transporte aéreo. Tem forte direcionamento para a Tecnologia e Inovação sendo pioneira em uma serie de novas tecnologias para a melhoria e agilidade deste seguimento.

Conta com mais de 15.000 colaboradores e tem como seu propósito Ser a primeira para todos.

Além da equipe dedicada para o transporte de passageiros conta com outras marcas sendo o Smiles que é seu programa de programa de milhagem, a GOLLOG focada em transporte de carga e logística e o seu próprio cartão o VOEFÁCIL.

A segunda empresa entrevistada neste benchmarking foi o MetrôRio, empresa que assumiu a concessão do metrô carioca e que tem sob sua gestão a administração e a operação das linhas 1 e 2, ficando as expansões da rede metroviária e aquisição de novos trens a cargo da Rio Trilhos (Governo do Estado).

Hoje o MetrôRio transporta milhares de passageiros sempre priorizando a segurança, rapidez e regularidade. Investem em profissionais por meio de uma gestão transparente, próxima e que busca oportunidades para seus colaboradores.

A seguir apresentamos quadro com a compilação das informações coletadas e com os principais pontos abordados durante visita às organizações.

## 6.1 QUADRO COM RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Pontos Avaliados	Gol Linhas Aéreas S.A	MetrôRio
Existe Gestão de Desempenho na empresa	Sim. É utilizado BSC, Avaliação 360º e 9box	Sim. Planejamento Operacional Integrado

Qual o objetivo da aplicação	Promover o alinhamento do plano estratégico da cia com os colaboradores através de metodologias de contribuição	Otimizar e aplicar os recursos da melhor forma possível. Reduzir custos operacionais e garantir a confiabilidade do sistema.
Existe envolvimento da liderança	Sim. Acompanhamento mensal da metas, em reuniões específicas para o tema e no final do ano comitês de sucessores onde é avaliado todos os colaboradores da cia e seu enquadramento no 9box	Sim. Através de reuniões frequentes da diretoria com as lideranças, que por vez são desdobradas para suas respectivas áreas.
Barreiras encontradas durante a implementação	Definição de funções; Engajamento da liderança; Mudança do mindset dos colaboradores; Plano de comunicação amplo; Planejamento estratégico x Retorno	Procedimentos e regulamentos internos que necessitaram ser revistos.
Principais Requisitos para a implementação	Engajamento da Liderança; Planejamento estratégico claro; Plano de comunicação efetivo; Determinação de papeis e responsabilidades; Metas claras e com métricas objetivas	Engajamento dos colaboradores.
Houve divulgação para os colaboradores	Sim. Todos os gestores receberam treinamentos para conseguirem desdobrar com os respectivos times. Além disso muitas comunicações foram feitas nos canais da organização	Sim. Através de reuniões online, e comunicação interna (e-mail).
Data de finalização do modelo aplicado	Primeira aplicação foi em 2013 e mantemos a melhoria contínua anualmente evoluindo o modelo	17/03/2022
Falhas Percebidas	Plano de comunicação nos primeiros anos apresentou gargalos significantes; Não houve engajamento inicial e o plano não contemplava a importância do processo, principalmente quando os bônus não eram mais possíveis	Constante avaliação dos indicadores de Entrega de trens à Manutenção, Aderência às liberações de trens pela Manutenção e Aderência às Injeções e, em caso de necessidade, tratamento no fórum geral de indicadores.
Melhorias encontradas	Apoio e acompanhamento de cada indivíduo; Determinação de objetivos claros; Desenvolvimento de colaboradores de maneira que potencialize sua performance; Identificação de gargalos organizacionais; Consistência Estratégica para a cia	Plano Variante de Estacionamento de trens; Injeção e retirada de trens para operação mais eficaz, modelo de limpeza dos trens mais eficaz, Janela de Manutenção melhor aproveitada.
Houve integração entre a estratégia e a cia	Sim	Sim. Os novos procedimentos viraram instrução de trabalho e regulamentos oficialmente documentados.

Houve integração entre a estratégia e os colaboradores	Em parte, pois mesmo conseguindo avaliar os colaboradores de maneira individual era possível que as metas individuais fossem atendidas sem que a cia tivesse o retorno esperado. Em 2022 está sendo corrigido este ponto para que todos consigam atingir suas metas se a empresa alcançar a margem desejada	Sim. E foram montados grupos de trabalhos com pontos focais das áreas envolvidas para monitorar os modelos aplicados.
Mensuração de Resultados	Sim, através de metas de BSC, indicadores de performance, comitês de sucessores, 9box e avaliação 360º	Através de metas bonificáveis e indicadores de performance.
Percepções Finais	Trouxe melhor compreensão sobre aspectos importantes da gestão do negócio, principalmente atrelando o resultado da empresa as performances individuais, garantindo que, todos atendendo seus direcionamentos, venhamos a obter resultados importantes para a cia	Benefício alcançado em trazer uma melhor relação entre as áreas de operação e manutenção.

Quadro: Resultado das entrevistas de benchmarking

Fonte: Elaborado pelos autores

Diante das entrevistas e, conforme quadro apresentado, observa-se resultados diferentes, além de estruturações distintas, porém com conceitos parecidos. Também ficou claro durante as entrevistas os investimentos feitos por cada organização para o êxito da implementação e continuidade do processo.

Observou-se que os objetivos de ter gestão de desempenho nas empresas são parecidos, sendo o alinhamento dos colaboradores com os resultados das organizações, a melhoria da performance de todos os envolvidos, agregar valor ao negócio e obter melhores resultados apresentam maiores sinergias.

Também é unânime o entendimento da necessidade de envolvimento da alta direção no programa e de um plano de comunicação efetivo com explicações claras sobre as expectativas do que está sendo desenvolvido.

Já avaliando as principais dificuldades apontadas nas implantações dos programas percebe-se diferentes barreiras. Na empresa 1 a quantidade de colaboradores que precisavam ser alcançados já se mostrou um grande desafio. Além deste ponto podemos observar também que as definições de funções, o

engajamento da liderança, o plano de comunicação amplo para que os desdobramentos chegassem aos mais de 15.000 colaboradores e o planejamento estratégico versus o retorno esperado foram as principais dificuldades encontradas durante a implementação.

Na empresa 2 a principal barreira identificada foi a necessidade de revisão dos procedimentos e regulamentos internos para adequação ao Planejamento Operacional Integrado.

Outro ponto destinto identificado durante as entrevistas foram as ferramentas utilizadas. Na primeira empresa temos um modelo mais amplo onde o processo começa com a construção de metas atreladas ao planejamento estratégico, desenvolvimento de indicadores métricas e pesos que eles vão ter em cada equipe avaliada, depois processo de avaliação de colaboradores no modelo 360º e finalizado com feedback anual em ferramenta dedicada. Após estas etapas todos os resultados obtidos determinam a posição de cada colaborador no 9box sendo este apresentado a cada diretoria no comitê de sucessores onde os colaboradores são colocados em observação, ou não, para assumirem os próximos cargos dentro da organização.

Já a empresa 2 desenvolveu programa intitulado Planejamento Operacional Integrado que busca otimizar e aplicar os recursos da melhor forma possível para reduzir custos operacionais e garantir a confiabilidade do sistema.

Durante as conversas realizadas foram levantados também quais são os principais erros cometidos na durante a implementação da gestão de desempenho onde podemos observar os seguintes itens:

- Plano de comunicação nos primeiros anos apresentou gargalos significantes – empresa 1;
- Não houve engajamento inicial dos colaboradores – empresa 1;
- O plano não deixava claro a importância do processo, principalmente quando o bônus não era mais possível – empresa 1;
- Procedimentos e regulamentos internos que necessitaram ser revistos – empresa 2

Partindo para as análises das ferramentas de avaliação de desempenho, as principais utilizadas pelas empresas são:

- BSC (Balanced Score Card) ou metas bonificadas;
- Indicadores de Performance;
- Avaliação 360º - empresa 1;
- Comitê de Sucessores – empresa 1;
- 9box – empresa 1.

“As organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia compartilharão suas visões e estratégia de longo prazo com seus funcionários e os incentivarão ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas”. (KAPLAN, 1997, p.208)

Com base nas entrevistas realizadas com as empresas apresentadas no quadro de Benchmarking e considerando as bases conceituais levantadas sobre o assunto, estaremos, no próximo capítulo, sugerindo um modelo de Gestão por Desempenho através de passo-a-passo de implementação que poderá ser implementado em qualquer empresa do ramo de transporte, mas principalmente na Intechlog.



## **7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

### **7.1 A FERRAMENTA BSC**

Dentre as ferramentas disponíveis para gestão de desempenho e de acordo com benchmarking realizado no presente trabalho, o Balanced ScoreCard (BSC) será apresentado como proposta para gerenciar de maneira estruturada a estratégia do negócio da Intechlog, vinculando a visão dos negócios aos objetivos e metas a serem alcançados com a finalidade de melhorar sua performance frente aos seus concorrentes.

O BSC foi desenvolvido pelos pesquisadores Kaplan e Norton no início dos anos 90 com a proposta de “traduzir a missão e estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN e NORTON, 1997). O

Balanced ScoreCard (BSC) é considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu no intuito de desmistificar a ideia de que para obter vantagem competitiva e sucesso empresarial, um negócio precisaria direcionar esforços única e exclusivamente em indicadores financeiros e contábeis. Nesta esteira, o BSC deve ser utilizado para desenho e definição do planejamento estratégico de maneira mais abrangente, de forma a englobar todas as operações da companhia, logo o BSC evidencia a necessidade de equilíbrio na gestão das organizações quanto ao desdobramento das métricas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrência e perspectivas internas e externas de desempenho, de forma a ter uma análise mais arrojada e precisa da performance dos negócios.

## **7.2 RELAÇÃO DE CAUSA E EFEITO E AS PERSPECTIVAS DO BCS**

Kaplan e Norton definem as relações de causa e efeito da estratégia afirmando que o modelo BSC possui no mínimo 4 perspectivas distintas, estando estas listadas a seguir: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O BSC definido tem por objetivo auxiliar os gestores na definição das metas mais condizentes com a realidade e as aspirações da companhia, pois este leva em consideração as perspectivas supracitadas.

A perspectiva financeira é considerada como a fonte final de informação que mostra se efetivamente a execução das estratégias está colaborando ou não para a melhoria dos resultados, é voltada para a análise das metas financeiras como rentabilidade, crescimento e valor para o acionista, e busca estabelecer diversos indicadores que demonstrem o desempenho final da empresa em cada etapa de análise. Na perspectiva financeira, a pergunta a ser feita é: como é que aparecemos aos nossos acionistas? (SILVA, 2003). Adicionalmente, a perspectiva financeira deve servir como referência para as outras perspectivas do Scorecard. O BSC deve expor e detalhar o histórico da estratégia, a começar pelas aspirações de cunho financeiro de longo prazo, correlacionando as ações que devem ser tomadas em cada perspectiva, visando o alcance do desempenho econômico predefinido na estratégia da companhia.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercado nos quais as unidades

de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Esta perspectiva permite que os executivos definam e alinhem as ações relacionadas aos clientes e seus respectivos mercados com os objetivos estratégicos da companhia, realizando desta forma a consonância necessária entre o planejamento e a coordenação da execução. Uma pergunta importante a ser respondida para melhor obtenção de resultados é: Como é que os clientes nos veem? Exemplo de Indicadores: market share, % de novos clientes, % de compras recorrentes, lucratividade por cliente, nível de satisfação, participação no mercado, receita com novas regiões, receita com novos produtos, índice de avaliação da marca pelo mercado, Índice de satisfação, Índice de fidelização, prazo de entrega etc.

Os fatores que operam maior impacto na perspectiva interna do BSC podem ser agrupados em processos internos. São os processos internos críticos nos quais a empresa deve ser excelente e sempre buscar melhorias e desenvolvimento. Segundo Kaplan e Norton (1997), são voltados aos processos que tem grande impacto na satisfação do cliente e nos objetivos financeiros identificados. Ainda segundo os referidos autores, os gestores devem definir as principais vertentes de atuação dos processos internos, sendo eles:

- Inovação: Neste processo, a organização deve identificar qual a necessidade do cliente e propor a melhor alternativa possível visando a resolução das necessidades identificadas

- Operações: No processo relativo à operações, é fundamental definir quais e como os serviços e/ou produtos serão oferecidos aos clientes

- Serviços pós-venda: Este consiste no processo de certificação do atendimento das necessidades do cliente, gerando valor para ele.

Uma pergunta que sempre deve ser feita visando a perspectiva de processos internos é: em que devemos ser excelentes?

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, as pessoas são vistas como principal vetor para o atingimento dos resultados organizacionais. Aqui é identificada qual a arquitetura necessária para a empresa obter crescimento sustentável e de longo prazo, qual a melhor forma de capacitar o corpo de

gestão, programas de incentivo, capacidade de inovação, entre outros. Um dos principais objetivos desta perspectiva é criar base para que os objetivos das demais perspectivas sejam alcançados através do capital humano de forma a agregar valor interno e externo à organização.

Esta perspectiva deve ser priorizada e valorizada quando no momento do preenchimento do BSC, é o capital humano o pilar de sustentação para que todas as outras perspectivas mantenham-se estáveis e em condições de desenvolvimento. Valorizar o capital humano é condição básica para o atingimento dos objetivos da organização.

Ao citar que as perspectivas possuem relação de causa e efeito é possível concluir que a capacitação das pessoas irá elevar as competências pessoais que geram maior excelência na produção aumentando a qualidade do produto e satisfazendo os clientes, como consequência disso a empresa gera o aumento das receitas e do lucro.

### **7.3 O MAPA ESTRATÉGICO**

O mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004) é a representação visual da estratégia mostrando numa única imagem como as perspectivas estratégicas se conectam e combinam na descrição da estratégia. A figura 1 traz o mapa estratégico da empresa Via Lácteos Transportes como exemplo de modelo aplicada para uma empresa familiar de transportes rodoviário.



**Figura 1 – Mapa estratégico do planejamento 2016-2020 da empresa Via Lácteos Transportes.**

A Via lácteos transportes atua no ramo de transportes rodoviário ofertando serviços de transporte de leite in natura, soro, cacau, ração animal e florestal. A empresa é familiar e atua em 11 estados do Brasil de sul a norte, para isso conta com aproximadamente 1000 colaboradores e frota de 600 caminhões.

#### **7.4 BENEFÍCIOS DO BSC**

Kaplan e Norton (2000) demonstram uma série de benefícios para as empresas que utilizam o Balanced Scorecard, desde a definição da estratégia corporativa até a mensuração dos resultados possibilitando realizar mudanças no percurso e caminhar em direção ao objetivo desejado.

Nas pesquisas e benchmarking realizados observou-se a utilização do BSC como uma bússola para os funcionários, como um veículo de comunicação da estratégia da organização. Uma única folha de papel contendo todas as partes da estratégia permitindo que os funcionários olhem e digam: é isso que temos que fazer e eu me encaixo nisso.

Herrero (2005) traduzindo Kaplan e Norton, elenca os benefícios do BSC nas seguintes perspectivas: O BSC coloca a visão da empresa em movimento criando a imagem do destino, conta a história da estratégia iniciando pelos objetivos financeiros, passando pelos objetivos de clientes, de processos internos e de pessoas a fim de produzir melhor desempenho, ainda cita que o BSC cria a consciência estratégica nos colaboradores facilitando a compreensão da estratégia e das tarefas cotidianas. O BSC explica o destino estratégico da organização, mostrando a visão clara de futuro e o caminho para chegar lá. Por fim, incentiva o diálogo entre unidades de negócio e executivos da empresa.

Kaplan e Norton (2000) mapearam 5 pontos em comum presentes em empresas que conseguiram inserir o processo de gerenciamento da estratégia no centro dos processos gerenciais através do BSC. O estudo revelou um padrão de alinhamento estratégico através dos princípios a seguir:

1. Tradução da estratégia em objetivos operacionais – Através da identificação de objetivos centrais a serem perseguidos definindo indicadores, metas e iniciativas que reflitam, mensurem e viabilizem a estratégia e a criação de valor. Nada mais é do que descrever a estratégia traçada num mapa estratégico compreensível para todos da organização.
2. Alinhar a organização a estratégia – Significa romper com isolamento de áreas funcionais, substituindo relatórios isolados para a adoção de prioridades estratégicas comuns que ajudam no alinhamento da organização garantindo que o todo exceda a soma das partes.
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos – O BSC é utilizado para comunicar a estratégia e educar a organização, sendo que a partir dele pode se desdobrar objetivos para todas as áreas, fazendo com que todos compreendam a estratégia e conduzam suas atividades a fim de contribuir no resultado.
4. Converter a estratégia em um processo contínuo – As empresas elaboraram um processo de acompanhamento através de um orçamento estratégico e operacional, reuniões mensais e trimestrais para avaliação da estratégia e evolução para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia.

5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva – As mudanças na organização devem ocorrer de cima para baixo com envolvimento ativo da equipe executiva para que, desta forma, se engajem na estratégia.

## **7.5 IMPLEMENTAÇÃO DO BSC**

Os autores Kaplan e Norton (1997) sugerem que o processo de implementação do Balanced Scorecard nas organizações seja baseado em quatro etapas distintas:

1. Definição da arquitetura de indicadores
2. Definição dos objetivos estratégicos
3. Escolha e elaboração dos indicadores
4. Elaboração do plano de implementação

Etapa 1 - A definição da arquitetura de indicadores - Promove a compreensão e análise crítica dos direcionadores estratégicos do negócio e a visão de futuro. Compreende basicamente duas etapas: seleciona-se a unidade organizacional ideal e identificam-se as relações entre a unidade de negócio e a corporação.

Etapa 2 - A Definição dos objetivos estratégicos – Nesta etapa ocorre a primeira série de entrevistas com os principais executivos da empresa e identifica-se idéias sobre as medidas do BSC, com a síntese das entrevistas os objetivos estratégicos são alocados nas quatro dimensões, uma lista de 3 ou 4 objetivos para cada perspectiva e uma lista de indicadores potenciais por objetivo, ocorre a construção do BSC Corporativo ou mapa estratégico.

Etapa 3 - Escolha e elaboração dos indicadores – Objetivo desta etapa é identificação dos indicadores que melhor se comuniquem com a estratégia. Envolve a alta administração e maior número de gerentes do nível médio. Inicia-se a elaboração do plano de implementação e comunicação para todos os colaboradores.

Etapa 4 - Elaboração do plano de implementação – Uma vez definidos os objetivos estratégicos e indicadores para avaliação do desempenho, parte-se para definição de metas e planos de ação, bem como responsáveis e priorização com base na disponibilidade de recursos para investimentos.

Já para Oliveira et al. (2004) o processo de implementação do scorecard está dividido em dez etapas:

1. Definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia;
2. Estabelecer e confirmar a visão da companhia;
3. Estabelecer as perspectivas;
4. Traduzir a visão conforme cada perspectiva e assim formular os objetivos estratégicos gerais;
5. Identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa;
6. Desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio entre toda a organização;
7. Estabelecer um scorecard abrangente, comunicar e informar de modo a obter a participação de todos;
8. desmembrar o scorecard e medidas por unidade organizacional, respeitando cada nível hierárquico;
9. Formular as metas
10. Desenvolver um plano de ação.

## **7.6 PASSO A PASSO DA FERRAMENTA – A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA EMPRESA**

Proposta de passo a passo para implementação do modelo de gestão de desempenho para a empresa Intechlog:

Etapa 1 – Definição do papel do gestor/empresário\_ Prazo: 20/06/2022

Inicialmente é necessário estabelecer qual é o papel do empresário na elaboração do planejamento estratégico e assegurar o cumprimento das estratégias e em quais processos o dono ou gestor deve focar a sua energia na empresa;

Etapa 2 – Criar Proposta de valor\_ Prazo: 18/07/2022

Identificação do principal negócio da empresa, ou seja, qual valor perceptível é entregue e percebido pelo cliente e porque ele opta por determinada empresa frente a concorrência.



Etapa 3 – Definição e/ou revisão dos pilares estratégicos da empresa\_ Prazo: 25/07/2022

Nesta etapa, faz-se necessário elaborar e/o revisar a missão da companhia, o propósito pelo qual a empresa existe, a visão, aonde a empresa quer chegar e seus valores, baseado em quais alicerces trilharemos este caminho. O foco nas pessoas deve ser priorizado!

Etapa 4 – Análise SWOT\_ Prazo: 08/08/2022

Realização de um diagnóstico interno da empresa, identificando pontos fortes e fracos e de um diagnóstico externo da empresa identificando oportunidades e ameaças do mercado. Identificar e analisar as interferências internas e externas que podem vir a impulsionar ou impactar o desempenho do capital humano é primordial.

Etapa 5 – Estabelecer as Melhores Estratégias\_Prazo: 22/08/2022

Frente as análises internas e externas, estabelecer quais são as melhores estratégias a serem escolhidas para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos e fortaleça sua proposta de valor e seus diferenciais competitivos.

Etapa 6 - Mapa estratégico\_ Prazo: 05/09/2022

Consiste na definição/formulação dos objetivos estratégicos da organização e de sua relação de causa e efeito nas 4 perspectivas propostas pela ferramenta:

- Financeira
- Cliente
- Processos Internos
- Aprendizagem e Crescimento

Visando alcançar melhor desempenho, reconhecimento e investimento no indivíduo deve ser destacado, pois este reflete-se diretamente na melhoria do desempenho da organização, uma vez que esta é composta essencialmente pelos colaboradores que a compõe.

Etapa 7 - Identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa\_Prazo: 26/09/2022

Nesta etapa é necessário mapear a infraestrutura necessária, recursos e orçamentos, o nível de comprometimento e engajamento da alta administração.

O BSC deve ser encarado como um controle extra e não como um processo contínuo, indicadores não ligados ao estratégico ou a visão, o processo de comunicação e resistência de colaboradores e ainda o desenvolvimento e gestão de talentos e/ou sucessores.

Etapa 8 – Estabelecer indicadores e metas estratégicas\_ Prazo: 10/10/2022

Definição dos indicadores e metas para os próximos 5 anos, alinhados ao conceito motivador como forma de traduzir em ações as ideias centrais de cada objetivo estratégico definido através da utilização da ferramenta Balanced Scorecard escolhidas para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos e fortaleça sua proposta de valor e seus diferenciais competitivos.

Uma vez que as metas e indicadores estejam estabelecidos e acordados, recomenda-se implementar a gestão à vista, no qual todos os envolvidos tenham a oportunidade de conhecer e acompanhar a evolução do atingimento da meta.

Etapa 9 – Estabelecer o Plano de Ação\_ Prazo: 24/10/2022

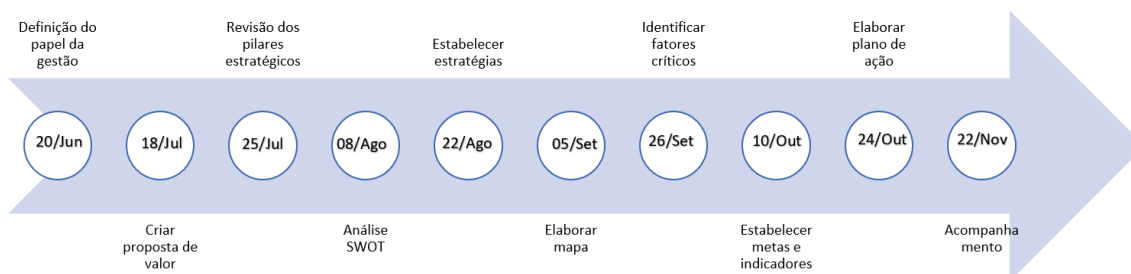
Definição das ações estratégicas necessárias para execução dos objetivos estratégicos e alcance dos indicadores e metas estipuladas. Desmembrando estes para cada unidade e nível hierárquico.

Etapa 10 – Acompanhamento Prazo\_ Prazo: 22/11/2022

Definição e implementação do sistema de acompanhamento periódico da execução do planejamento estratégico da empresa. Modelo de gestão diário, semanal, mensal, trimestral e anual a ser utilizado.

Elaboração do cronograma de acompanhamento do BSC e comunicação para 100% dos colaboradores da empresa. O principal resultado esperado é que todos tenham conhecimento, de forma simples, da estratégia corporativa e com isso possam identificar seu papel, aumentando o engajamento no trabalho e melhoria na performance.

Abaixo, estabelecemos a linha do tempo para implementação do Balanced Scorecard na empresa Intechlog com as etapas preestabelecidas e seus respectivos prazos:



## 7.7 ANÁLISE DE FATORES CRITICOS

Para a proposta de solução foi analisado os riscos e dificuldades para a implementação do BSC na empresa Intechlog, sendo importante apontar que os principais são: falta de comprometimento e envolvimento da alta direção, inconsistência na definição de indicadores ou objetivos claros, divisão das responsabilidades, ausência de cultura de planejamento estratégico, restrição de tempo de gestores e a falta de um sistema de informação e de gestão dos objetivos.

Com relação a falta de comprometimento e envolvimento da alta direção existe o efeito de lentidão ou bloqueio no processo de mudança e para mitigar a causa deve-se planejar ações de engajamento destes na construção conjunta do planejamento estratégico, envolvendo cada nível hierárquico no seu determinado tempo para elaborar objetivos em conjunto.

Em relação as inconsistências na definição de indicadores ou objetivos claros recomenda-se a construção de indicadores compartilhados para a construção de objetivos comuns que devem se sobrepor a interesses pessoais.

Para a divisão das responsabilidades, o grande desafio é tirar a estratégica de um pequeno grupo de diretores e gerentes e colocar na mão do grande grupo de linha de frente. Para isso, Kaplan (1999a) sugere atribuir os scorecards da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa.

A ausência de cultura de planejamento estratégico tem como efeito a percepção de que o BSC tem o único objetivo de desenvolver metas, quando na verdade trata-se de um processo de melhoria contínua para promover mudanças estratégicas. Nesse sentido é recomendado que a construção do BSC seja através de uma equipe multifuncional e integrada a fim de avaliar cada detalhe e representem os valores da empresa como um todo.

A restrição de tempo de gestores pode atrasar a implantação do projeto, sendo assim importante agendar previamente cada etapa e utilizar a imersão para a construção do planejamento estratégico, afastando estes das operações no período em questão.

Por fim, a falta de um sistema de informação e de discussões dos objetivos pode comprometer a caminhada e impedir a chegada ao destino. Para mitigar este risco é recomendado implantar um simples modelo de gestão a vista com reuniões com prazos pré-definidos (semanal, quinzenal e mensal) a fim de avaliar evolução de cada objetivo/meta, bem como estabelecer novas ações.

## **7.8 RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO**

Para a implementação do projeto será necessária inicialmente a participação dos diretores e um responsável do Rh, bem como um consultor externo especialista em aplicação de BSC em empresas familiares, este terá o papel de ser o facilitador da implementação. O orçamento necessário para a consultoria é de R\$ 8.000,00 mensais.

## **8. CONCLUSÃO**

Mercados voláteis e com novas exigências e clientes que procuram valores intangíveis para a aquisição de bens e serviços são parte das novas rotinas dos

mercados e estar preparado para tudo é essencial para a continuidade das organizações.

Olhar para dentro, ter resultados mais fortes e aderentes a estratégia da organização e buscar melhoria contínua em todos os aspectos organizacionais são diferenciais de empresas que desejam se manter no mercado e com resultados consistentes.

As empresas são formadas por pessoas e no caso da Intechlog atualmente não existia nenhum plano de medição onde era possível observar o desempenho dos colaboradores, o desempenho organizacional e assim não se faz possível ramificar a cultura e valores dentro da organização. Diante do exposto, ferramentas da gestão do desempenho podem contribuir no desenvolvimento do capital humano alavancando o crescimento da organização e em sua estruturação para o futuro desejado.

Para tanto foi necessário avaliar ferramentas e outras possibilidade que nos permitiriam aprimorar e engajar as pessoas rumo as necessidades da empresa. Muitas empresas cometem o erro de não implantar uma metodologia com objetivo de medir os resultados alcançados por ela, também não comparam estes resultados com o que era esperados e, se necessário, tomar ações corretivas se algo estiver saindo do controle.

No exemplo prático proposto neste trabalho, nosso objetivo foi promover a gestão por desempenho como vantagem competitiva, fortalecendo a relação da organização com seus colaboradores e ambos com a estratégia da empresa. A decisão de utilizar o *Balanced Scorecard* como modelo de gestão e mensuração do desempenho foi baseada na fácil aplicação dele, além de ser possível encontrar de maneira fácil consultores e empresas especializadas na disseminação e implementação desta abordagem.

Também foi objetivo deste trabalho foi demonstrar a importância da implementação e uso de sistemas de mensuração de desempenho e como sua aplicação na prática pode realmente ajudar a gestão da empresa a alcançar os resultados e garantir um crescimento sustentável.

Acreditamos que este mesmo trabalho pode servir de instrumento para outras empresas que não conhecem ou não aplicam o BSC em suas rotinas oferecendo, assim como para a Intechlog, um passo a passo prático e que proporciona rápida e ágil aplicação. Como observamos não existir liderança dedicada a gestão de pessoas ou recursos humanos na Intechlog, acreditamos que seja a melhor opção neste momento utilizar uma consultoria especializada na aplicação e garantia contínua no que tange BSC dando sequência a este projeto aplicativo.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BITITCI, U.; ACKERMANN, F.; ATES, A.; DAVIES, J.; GIBB, S.; MACBRYDE, J.; MACKAY, D.; MAGUIRE, C.; VAN DER MEER, R.; SHAFTI, F.; BOURNE, M.

Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, v. 22, n.2, p. 157-173, 2010.

BRITO, F. S. A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v.1, n.1, p.67-83, 2011. ISSN 2237-8057. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/587>. Acesso em: 18 Jan. 2022. doi:<http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v1i1.587>.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.11, n.1, p.41-54, 2012.

RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CAMARA, P.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. *Boletim Unificado - 2022*. Brasília: CNT, 2022. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/boletins>. Acesso em: 22 de janeiro, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. *Anuario CNT do Transporte* – 2020. <https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2020/File/PrincipaisDados.pdf>. Acesso em: 22 de janeiro, 2022.

GORDINHO, Margarida Cintra. *Transportes no Brasil: A Opção Rodoviária*. Disponível em <https://www.comciencia.br/dossies-1-72/200404/resenhas/resenha1.htm> . Acesso em: 22 de janeiro, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. *Transporte Todoviário de Carga (trc): Características estruturais e a crise atual*. Brasília, 2016. Disponível em: <http://anut.org/wp->

[content/uploads/2017/11/estudo\\_transporte\\_rodoviario\\_carga.pdf](content/uploads/2017/11/estudo_transporte_rodoviario_carga.pdf). Acesso em: 22 de janeiro, 2022.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Pesquisa CNT Perfil dos Caminhoneiros 2016. Brasília: CNT, 2016.

FERNANDES, B. H. **Competência e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard** / Bruno Henrique Rocha Fernandes. – São Paulo: Saraiva, 2006.

KAPLAN, Robert S. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**/Robert S. Kaplan, David P. Norton. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BITITCI, U.; ACKERMANN, F.; ATEs, A.; DAVIES, J.; GIBB, S.; MACBRYDE, J.; MACKAY, D.; MAGUIRE, C.; VAN DER MEER, R.; SHAFTI, F.; BOURNE, M. Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control*, v. 22, n.2, p. 157-173, 2010.

BRITO, F. S. A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicase na Amazônia. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v.1, n.1, p.67-83, 2011. ISSN 2237-8057. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/587>. Acesso em: 18 Jan. 2022. doi:<http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v1i1.587>.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.11, n.1, p.41-54, 2012.

RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CAMARA, P.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 2007.

### Sites

<https://blog.cohros.com.br/importancia-da-gestao-de-desempenho-na-empresa/>



<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-com-foco-em-competencias>

<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/capital-humano/>

<https://tangerino.com.br/blog/gestao-de-pessoas/rh-3-0-o-que-e/#O-que-muda-nas-empresas-com-o-RH-3.0>

<https://blog.mywork.com.br/a-importancia-do-capital-humano/#:~:text=O%20trabalho%20de%20desenvolver%20o,e%20brigas%20no%20ambiente%20corporativo.>

<https://www.alura.com.br/artigos/o-que-e-management-3-0-e-por-que-aplica-lo-na-sua-empresa>

Appelo, Yurgen; Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, 2011.

HERRERO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert; Norton, David. A Estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; Norton, David. Organização orientada para estratégia: Como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H. P.; SILVA, C. A S. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

CNT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. Pesquisa CNT Perfil Empresarial 2021: Transporte Rodoviário de Cargas. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/pesquisas>. Brasília: CNT, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. Anuário Estatístico de Transportes: 2010 - 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/dados-de-transportes/anuario-estatistico-2>. Acesso em: 5 de junho, 2022.

BRUYNE, P. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis; UFSC/PPGEP/LED, 2000.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS

Empresa: \_\_\_\_\_

Número de empregados: \_\_\_\_\_ ( ) Nacional ( ) Multinacional ( ) Capital misto

### **Ramo de atividade:**

( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Saúde ( ) Prestação de Serviços ( ) Consultoria

( ) Educação ( ) Outros: especificar: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Formação: ( ) Psicologia ( ) Administração ( ) Pedagogia ( ) Outros \_\_\_\_\_

Habilitação: ( ) Graduação ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

Outros: \_\_\_\_\_

1. Hoje existe na organização algum programa ou ferramenta de gestão por desempenho?
2. Qual o objetivo da organização quanto a implementação da gestão por desempenho praticada?
3. A alta direção está envolvida com o programa? Este apoio é significativo?
4. Foram identificadas durante a implementação barreiras?
5. Na sua opinião quais foram os principais requisitos para a implementação do programa?
6. Como foi o processo de comunicação / divulgação do programa para os empregados? E como foi a reação deles diante do programa?
7. Qual foi a data da implementação da ferramenta?
8. Houve falhas de implementação?
9. Quais foram as melhorias encontradas com a implementação da gestão por desempenho?
10. Houve integração da estratégia com a cia e integração entre estratégia e os colaboradores?
11. Como são medidos e acompanhados os resultados?
12. Percepções finais?