



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ARNALDO GOMES DE OLIVEIRA JÚNIOR

**MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS – ESTUDO DE CASO**  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

JOÃO PESSOA  
2018

ARNALDO GOMES DE OLIVEIRA JÚNIOR

**MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS – ESTUDO DE CASO**  
**EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Engenharia de  
Produção da Universidade Federal da Paraíba,  
como requisito obrigatório à obtenção do grau  
de Engenheiro de Produção.  
Orientador: Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira.

JOÃO PESSOA  
2018

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

J95m Junior, Arnaldo G de Oliveira.  
MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS - ESTUDO DE CASO:  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA /  
Arnaldo g de Oliveira Junior. - João Pessoa, 2018.  
36 f.

Orientação: Darlan Azevedo Pereira.  
Monografia (Graduação) - UFPB/Tecnologia.

1. planejamento estratégico. 2. medição de desempenho.  
3. modelos de gestão. 4. indicadores chave de  
desempenho. 5. gerenciamento de projetos. I. Pereira,  
Darlan Azevedo. II. Título.

UFPB/BC



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: Arnaldo Gomes de Oliveira Júnior

Título do trabalho: MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS – ESTUDO DE CASO  
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em \_14/06/2018\_ pela banca  
examinadora:

Orientador - Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Prof. Dra. Sandra Naomi Morioka

Examinador interno - Prof. Mestre. Jailson Ribeiro de Oliveira

## AGRADECIMENTOS

Muitos amigos, familiares e companheiros de trabalho estiveram ao meu lado desde o início desta jornada e a todos eu gostaria de poder expressar o meu imenso agradecimento. Falta espaço para citar o nome de tanta gente que de alguma forma me inspirou e incentivou a chegar até aqui. Portanto, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a:

Ao Prof.º Ivson, por ter iniciado os primeiros passos na construção deste trabalho e meu orientador, Prof.º Darlan Azevedo, por aceitar este desafio, pela confiança em meu trabalho, constante incentivo, excelente encaminhamento e suporte e por toda atenção.

Aos professores do DEP, em especial a Jonas e Anand, pelo incentivo, agradáveis e sinceras conversas e por me darem oportunidade de compartilhar minhas experiências no mercado para tentar de alguma forma estimular aos colegas mais jovens a buscarem se preparar para os desafios que o mercado de trabalho proporciona.

Letty, Luana, Carol e Hipólito, que estiveram comigo desde as primeiras tentativas para entrar no curso, acompanhando e colaborando diretamente, da matrícula até as primeiras linhas deste trabalho.

Colegas de curso, por tudo que vivemos juntos, como colegas de turma e alguns como colegas de trabalho. Agradeço e peço desculpas se fui muito exigente e veemente em alguns momentos nas nossas atividades, mas era uma forma de mostrar a vocês como somos exigidos aqui fora. Aprendi muito com todos, fiz grandes amigos.

Meus amigos, pela compreensão nos inúmeros momentos de ausência ao longo de 5 anos, mas que sempre se fizeram presentes nos momentos em que precisei de apoio.

Minha família, especialmente aos meus pais, que sempre me apoiaram em minhas escolhas, ainda que muitas vezes equivocadas, mas nunca me deixaram sair do trilho, por toda orientação que me deram, pela educação proporcionada, pelos valores transmitidos e por nunca deixarem nos faltar nada, principalmente amor. A minhas irmãs, pela união nos momentos mais difíceis e à minha adorável sobrinha Luiza, por toda alegria que traz às nossas vidas.

Deus, por tudo.

## RESUMO

Consumidores e clientes consideram a qualidade como sendo um diferencial e, portanto, a busca por excelência está sempre ocorrendo nas organizações, que precisam se adaptar e encontrar meios de se manterem vivas e competitivas no mercado. Para que isto ocorra, é necessário que as elas busquem adotar práticas gerenciais que as condicione a estarem preparadas a reagir a estas mudanças, sem que os impactos ofereçam riscos à sua sobrevivência. As tomadas de decisões gerenciais, principalmente as que estão relacionadas às finanças e ao aspecto de sobrevivência do negócio, devem estar sustentadas em dados confiáveis, que decorrem de um processo gerencial bem estabelecido e aderente à rotina das organizações, minimizando os riscos relacionados à falta de gestão dos processos.

Este trabalho tem como objetivo analisar modelos tradicionais de gestão e identificar o modelo mais adequado a ser adotado como base para a construção do Modelo de Gestão numa empresa de prestação de serviços, que integre Planejamento Estratégico e Gestão por Resultados, visando atender à necessidade da empresa estudada em preencher falta de alinhamento das diretrizes aos processos operacionais. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que trata de solução de uma questão real, tem abordagem qualitativa e com relação aos objetivos, é descritiva e exploratória. Os procedimentos aplicados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. As etapas são apresentadas a partir de uma perspectiva histórica de desenvolvimento de modelos como contextualização do problema e suas relações o que cada modelo de gestão estudado propõe. Da relação entre o referencial teórico e aplicação práticas, chega-se ao Modelo proposto, baseado no TQM – *Total Quality Management* e outras abordagens gerenciais, através do qual espera-se alcançar a melhoria da gestão na empresa estudada. O modelo desenvolvido é aplicado em todas as Unidades de Negócio da empresa e ao final de um ano a avaliação parcial mostra resultados quantitativos e qualitativos para as empresas, os quais são analisados e discutidos.

Palavras-chave: planejamento estratégico, medição de desempenho, modelos de gestão, indicadores chave de desempenho, gerenciamento de projetos.

## ABSTRACT

Consumers and clients consider Quality as a differential. Therefore, the demand for excellence is always occurring in organizations that needs to adapt and find ways to stay alive and be competitive in the market. For this occur, they must seek to adopt managerial practices that condition them to be prepared to react to these changes without the impacts posing risks to their survival. The managements decisions, especially those related to finances and the aspect of business survival must be supported by reliable data. Which derive from a well-established management process that adheres the company's routine, besides it minimize the risks related of process management.

This paper aims to analyze traditional models of management. Also identify the main model adopted for the construction of the Management Model in a service provider company that integrates Strategic Planning and Management by Result. This is intended to meet the need of the company studied to fill a lack of guidelines in the operational processes. This research is classified as applied, because it deals with the solution of a real question. and has also qualitative approach. While the object is considered descriptive and exploratory. The procedures applied in this work were bibliographical research and action research. The steps are presented from a historical perspective of the models developments such as contextualization of the problem and their relations, and which management model studied proposes. From the relation between theoretical reference and practical application, the paper proposed the Model, based on TQM (Total Quality Management). The result expected is achieve the management improvement in the company studied. The developed model is applied in all the Business Units of the studied company and at the end of one year the partial evaluation shows quantitative and qualitative results for the companies, which are analyzed and discussed.

Keywords: strategic planning, performance measurement, management models, key performance indicators, project management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia entre os componentes da estratégia organizacional.....	18
Figura 2 – Diagrama de Ishikawa para correlação do efeito e suas causas.....	25
Figura 3 – Papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes. ....	27
Figura 4 – As quatro perspectivas do BSC. ....	31
Figura 5 – Etapas do Trabalho.....	34
Figura 6 – Organograma da empresa. ....	38
Figura 7 – Matriz SWOT. ....	46
Figura 8 - Árvore de Valor. ....	50
Figura 9 – Fluxo de Atividades do Modelo de Gestão. ....	51
Figura 10 - Protocolo de Comunicação.....	52
Figura 11 – Modelo Visual do Painel de Indicadores.....	52
Figura 12 – Modelo de Cronograma. ....	54
Figura 13 – Ficha de identificação do projeto. ....	54
Figura 14 – Cronograma Mensal de Acompanhamento de GR. ....	57
Figura 15 – Painel de Resultados da RGR.....	58
Figura 16 – Painel de Resultados das Iniciativas. ....	60



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – PDCA de construção do Modelo de Gestão.....	44
Quadro 2 – Objetivo estratégicos. ....	47
Tabela 1 – Exemplo de mapa estratégico para uma loja.....	32
Tabela 2 – Etapas do alinhamento e temas de discussão. ....	45
Tabela 3 – Direcionadores estratégicos. ....	47
Tabela 4 – Papéis de patrocinadores e responsáveis pelas iniciativas. ....	48
Tabela 5 – Iniciativas Estratégicas. ....	48
Tabela 6 – Quantidade de KPIs por Diretoria. ....	51
Tabela 7 – Campos do painel de indicadores. ....	53
Tabela 8 - Aderência dos Indicadores à Rotina.....	59
Tabela 9 - Índice de Atingimento dos Indicadores Medidos.....	59

## LISTAS DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
GPD	Gerenciamento Pelas Diretrizes
GRD	Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia
GRQ	Núcleo de Gestão por Resultados e Qualidade
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PMBok	<i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos do trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Descrição do problema e justificativa .....</b>	<b>12</b>
1.2.1	Descrição do Problema .....	12
1.2.2	Justificativa .....	14
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Sistemas de Gestão.....</b>	<b>16</b>
2.1.1	Gestão Estratégica .....	16
2.1.2	Gestão de Projetos .....	17
2.1.3	Sistemas de indicadores .....	20
<b>2.2</b>	<b>Administração das Operações .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Modelos de Gestão .....</b>	<b>22</b>
2.3.1	Gestão por Resultados .....	23
2.3.2	TQM (Gestão da Qualidade Total).....	24
2.3.3	BSC – Balanced Scorecard .....	28
2.3.3.1	Perspectivas do BSC .....	29
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa e Método de Trabalho .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>Etapas de Trabalho.....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>A empresa do Estudo de Caso .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise comparativa entre os métodos.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Diagnóstico .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4</b>	<b>Definição e Implantação do Modelo.....</b>	<b>43</b>
4.4.1	Alinhamento.....	44
4.4.2	Execução do Modelo .....	55
4.4.2.1	Treinamento.....	55
4.4.2.2	Acompanhamento Mensal.....	56
4.4.3	Avaliação .....	58
4.4.4	Revisão do Processo .....	62
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – LISTA DE INDICADORES .....</b>	<b>69</b>
<b>APENDICE B – PROJECT MODEL CANVAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APENDICE C – ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES.....</b>	<b>72</b>
<b>APENDICE D – ACOMPANHAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, em meio à velocidade com a qual as transições vêm ocorrendo em inúmeras áreas do mercado, as empresas têm buscado adotar boas práticas e ferramentas mais modernas e acessíveis, principalmente no segmento tecnológico e de processos, que permitem empresa a crescer e se manter estável, buscando sempre realizar as tarefas mais importantes para que as organizações se desenvolvam em um negócio maduro e bem sucedido (Flamholtz; Randle, 2016). Essa prática visa tornar a empresa mais sensível à percepção de oportunidades, incluindo a definição de estratégias que as torne mais competitivas. Já foi estabelecido no mercado que o equilíbrio financeiro, satisfação do cliente e os resultados alcançados são condições que definem a competitividade da empresa. Cada vez mais, executivos e gestores se dedicam a debater sobre a natureza dos resultados e como uma gestão deve ser pensada e executada. Além disso, é importante observar que a performance das organizações vai muito além de resultados financeiros (Kaplan; Norton, 2004). Nesse contexto, observa-se também a legislação segue a tendência de regular outros aspectos importantes que possam garantir o equilíbrio entre fatores que promovam o crescimento organizacional de forma sustentável.

O sucesso e crescimento, bem como a posição que uma empresa está em relação a realizar sua visão e sua missão, são consequências diretas de decisões estratégicas bem embasadas. Para isto é fundamental que as lideranças entendam muito bem o funcionamento dos seus processos e operações, bem como a melhor forma de visualizar o ritmo das operações chave e os processos de suporte, de forma a estabelecer metas, métricas e tudo o que é necessário para alcançar os resultados desejados.

A quantidade de metodologias, teorias e ferramentas relativas ao tema é grande e as aplicações vão além da simples implantação de sistemas, métricas e métodos, mas sim o da disseminação de uma cultura organizacional voltada para resultados, ou seja, disseminação de um conjunto de hábitos e comportamentos alinhados aos objetivos de uma empresa.

Em virtude desse contexto temático, este trabalho tem como objetivo avaliar um modelo de gestão mais adequado para as características de uma empresa de prestação de serviços de engenharia no segmento de distribuição elétrica, bem como aplica-lo às operações de modo a formalizar as diretrizes estratégicas, priorizar as iniciativas e estabelecer os indicadores de performance na operação e atividades de suporte da empresa. O presente projeto é baseado em uma pesquisa de campo decorrente do acompanhamento das atividades de uma empresa de consultoria e auditoria junto a uma empresa do ramo de serviços no setor de distribuição de

energia elétrica. Desde 2013, ano em que foram definidas a missão e visão, várias tentativas foram realizadas para a implementação de gestão e controles na empresa, porém sem uma estrutura definida dentro do organograma e pessoal dedicado a estas atividades. Mesmo assim, a empresa cresceu no seu cenário de atuação, consolidando sua atuação na Região Norte do Brasil e expandindo suas operações na Região Nordeste, na contramão da crise econômica que assolou o país a partir de meados do ano 2013. Em 2016, como consequência do seu crescimento no mercado, se viu na necessidade de operacionalizar sua governança e decidiu por implantar um modelo de gestão por resultados. A construção deste modelo partiu de uma análise do método de gestão mais adequado à condição de maturidade dos líderes da empresa nos temas relacionados, revisitando seu direcionamento estratégico e estabelecendo novos objetivos para o período de 2016-2020.

## **1.1 Objetivos do trabalho**

O objetivo geral do trabalho é **analisar o método mais adequado entre TQM e BSC e implementar um Modelo de Gestão por Resultados em uma empresa de prestação de serviços de engenharia.**

Os objetivos específicos e metas são:

- Análise do método BSC e do elemento PDCA do TQM
- Diagnóstico da situação atual
- Alinhamento Estratégico
- Estruturação do Modelo de Gestão por Resultados

## **1.2 Descrição do problema e justificativa**

### **1.2.1 Descrição do Problema**

As organizações necessitam constantemente estabelecer estratégias que potencializem sua competitividade, que sejam alinhadas às exigências de mercado e inovação, com qualidade e de forma rápida e eficiente, levando em conta sempre as restrições de recursos inerentes à

realidade organizacional. Segundo Falconi (1992), as organizações humanas (empresas, escolas e hospitais) são meios destinados para se atingir determinados fins. Realizar controles numa organização significa detectar quais os fins, os efeitos ou resultados alcançados, analisar eventuais desvios para identificar as causas e agir sobre estas causas, buscando melhorar os resultados da organização. Para que isto seja possível, é necessário inicialmente definir os fins (resultados) desejados para a empresa.

O recurso capaz de proporcionar maior diferencial competitivo para uma organização é o recurso humano, e este deve ser o principal foco de investimento das empresas que possuem esta percepção (CHIAVENATO, 2009). Porém, além disso, é necessário que as organizações invistam também em ferramentas e processos que possam conferir valor percebido para seus clientes, através da utilização de modernas técnicas de gestão e controle dos seus processos, com base nas expectativas e requisitos identificados junto aos clientes em potencial e ao mercado onde atua.

Em meio às diversas iniciativas que as organizações têm realizado para melhorar seu desempenho frente às exigências de mercado e necessidades de melhoria, uma das principais tem sido a implementação de modelos de gestão por resultados, como uma forma de administrar o negócio visando melhorar e padronizar os resultados de todos os processos e o desempenho dos profissionais que neles atuam, objetivando a elevação da competitividade e do desempenho organizacional, buscando o melhor caminho para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentado da empresa no longo prazo. A gestão do conhecimento gerado, as influências da evolução da tecnologia da informação e comunicação, visão de liderança e inovação, aprendizado e preocupação com a geração de valor, sociedade e do meio ambiente são alguns dos principais fatores que influenciaram a visão de uma organização e os pilares para a importância de uma busca por excelência na gestão. Baseado nisso, a implementação de um modelo de gestão aparece como alternativa para as organizações na definição de objetivos, ações, métricas e rotina de controle de performance, de forma que estes artefatos as auxiliem na melhoria dos seus resultados operacionais, atuando de maneira assertiva nos indicadores e projetos prioritários relacionados ao direcionamento estratégico da empresa constituído de forma participativa, tanto pelas lideranças quanto pelos liderados. Assim, buscar o alinhamento da direção com relação ao futuro do negócio é uma forma de traduzir a visão da empresa em ações que permitam gerenciar desafios de médio e longo prazos, através de acompanhamento de indicadores de desempenho, realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

### 1.2.2 Justificativa

Os contratos de prestação de serviços da empresa objeto de estudo deste trabalho concentram todo o serviço operacional e estão distribuídos em oito estados entre as regiões Norte e Nordeste. Cerca de 50% do volume de serviços e da estrutura operacional está concentrada no estado do Amazonas, na capital e interior. A gestão do negócio, através dos principais processos de suporte, é concentrada na Unidade Matriz, em João Pessoa-PB, porém não havia um direcionamento estratégico bem definido para o negócio, principalmente pela indefinição de uma estrutura de governança adequada ao atual tamanho da empresa, assim como uma preocupação com a padronização dos processos, o que incorria em uma falta de visibilidade do real ritmo de crescimento e desempenho do negócio. Tanto os processos de suporte a negócios quanto os processos operacionais não possuíam uma metodologia de acompanhamento estruturada para indicadores de desempenho, tais como a produtividade das equipes operacionais, desenvolvimento de pessoal e gestão de custos, o que levava a organização a não ter uma clara noção de como identificar e equilibrar variáveis para se atingir um determinado nível de serviço nos processos críticos, informações estas que são preponderantes para o planejamento das operações e gestão das equipes, bem como para facilitar a identificação de pontos de melhoria. Conseqüentemente não se conhecia a real dimensão dos problemas, o que dificultava a identificação de ações corretivas efetivas, bem como o aumento destes resultados indesejáveis. Estas indefinições também provocam um conflito constante de papéis e responsabilidades sobre processos e operações, o que dificulta os canais de comunicação entre o CSC da Matriz e as Unidades operacionais.

Nesse sentido, este trabalho apresenta uma análise de dois dos modelos de gestão mais utilizados e disseminados mundialmente, identificando suas principais características como vetores de direcionamento para melhorias de resultados e, a partir destas características, justificar o motivo pelo qual um dos dois foi mais aplicável à condição de maturidade em processos de gestão e estrutura organizacional da empresa, considerando ainda o perfil de suas lideranças com relação a habilidades gerenciais, além dos conhecimentos técnicos e tácitos sobre os processos chave. No segundo momento, foi acompanhado o processo de implantação deste modelo proposto para acompanhamento dos resultados. Este modelo irá suportar o acompanhamento do desempenho dos processos da empresa e permitir aos gestores desenvolver uma melhor estratégia de operações, promover o aumento da qualidade e/ou produtividade das equipes, melhorar o gerenciamento das operações diárias para alcance dos níveis de serviço contratados junto aos clientes. Além disso, é uma premissa da organização de que a implantação



do Modelo irá contribuir para o alcance das metas estabelecidas para a organização, satisfação dos mercados atendidos e consumidores, bem como o desenvolvimento do pensamento sistêmico e do foco nos resultados para os colaboradores, aumento do comprometimento da equipe com as metas globais estabelecidas e concentração do esforço de todos os envolvidos nos temas prioritários da empresa. A longo prazo espera-se uma relevante melhoria do clima organizacional, por meio da capacitação, definição e entendimento de responsabilidades e ampliação da visão do negócio dos colaboradores motivados a buscar cada vez mais atender adequadamente às expectativas de acionistas e clientes, bem como a diferenciação no mercado.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este tópico apresenta sucintamente a abordagem de cada capítulo de forma a garantir o entendimento da sequência lógica utilizada e seu inter-relacionamento.

No capítulo um é apresentada uma introdução, com uma reflexão sobre o cenário atual da competitividade empresarial e condições de sobrevivência para as empresas, apresentados os objetivos (geral e específicos), descrição do problema e justificativa do trabalho.

O segundo capítulo contém o referencial teórico sobre os seguintes temas: Sistemas de Gestão, abordando a gestão estratégica, gestão de projetos e Sistema de Indicadores; Administração das operações, que são base da estrutura de valor do sistema produtivo; Modelos de Gestão, com ênfase nos modelos estudados para a realização deste trabalho.

O terceiro capítulo contempla a classificação da pesquisa e a apresentação das fases da pesquisa utilizadas para realização do trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com a realização do estudo dos modelos sugeridos e das etapas do trabalho de desenvolvimento do plano estratégico através do modelo escolhido.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, bem como sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico deste trabalho está fundamentado em conceitos perspectivas analíticas contidas na seção de resultados e discussões. Desta forma, serão abordados temas sobre sistemas e modelos de gestão empresarial, conforme descrito neste capítulo.

### **2.1 Sistemas de Gestão**

Um Sistema de Gestão consiste em um grande processo de controle no qual o objetivo é garantir a eficácia e sobrevivência do negócio, atividade esta que tem sido caracterizada como um contínuo processo de análise de informações para a tomada de decisões, que sinteticamente, é composto das seguintes fases: planejamento, execução e controle.

#### **2.1.1 Gestão Estratégica**

A definição da estratégia empresarial envolve a identificar o cenário de oportunidades e ameaças no mercado onde a empresa atua ou pretende atuar. Junto a esta análise se faz uma estimativa dos riscos associados ao cenário. De acordo com Cavalcanti (2001) os cenários definem significados a determinadas situações dando uma projeção para o futuro com base no diagnóstico atual sem necessariamente tratar da administração do futuro. O objetivo é avaliar o cenário no qual a organização irá atuar, relacionando fatores internos e externos que possam de alguma forma interferir nas operações da organização e projetar o que poderá impactar a empresa no futuro.

A estratégia empresarial é implementada e conduzida através de modernas técnicas, desenvolvidas a partir de estudos realizados em organizações, principalmente nos anos 80 e 90. Destes trabalhos surgiram diversos conceitos acerca do tema estratégia que eventualmente se sobrepõem em termos de entendimento e aplicação, como os de Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico consiste em um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção e execução de ações de acordo com os cenários ambientais internos e externos à empresa e sua evolução esperada. Já a Gestão Estratégica é a maneira de gerir uma organização com foco em ações estratégicas para todas as áreas, inserindo elementos de reflexão e ação sistemática e continuada para fins de avaliação, realizar projetos estratégicos e acompanhar sua implementação.

Devido a ambientes cada vez mais exigentes e turbulentos de mercado, é fundamental que as organizações busquem alcançar seus objetivos organizacionais e uma maior rentabilidade e, para isto, é muito importante a elaboração do plano estratégico da organização que, de maneira geral, envolve a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, identificação das oportunidades e ameaças no mercado onde atua e análise da sua capacidade real e potencial de se antecipar às necessidades e demandas do mercado. Além disso, a estratégia envolve a definição dos objetivos e metas a serem alcançados e as iniciativas e projetos necessários para realizar o processo (OLIVEIRA, 2002).

As diferentes posições estratégicas envolvem atividades sob medida para a produção de determinada variedade de produtos e serviços, para atender às necessidades de um determinado grupo de clientes (PORTER, 1999). Porém, a estratégia basicamente trata do que é necessário fazer e a ordem de prioridades, mas não trata necessariamente de como fazer o trabalho relacionado. Em linhas gerais, é necessário implementar meios para a sua execução. Porter (1999), também afirma que a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca com os meios pelos quais está buscando chegar lá.

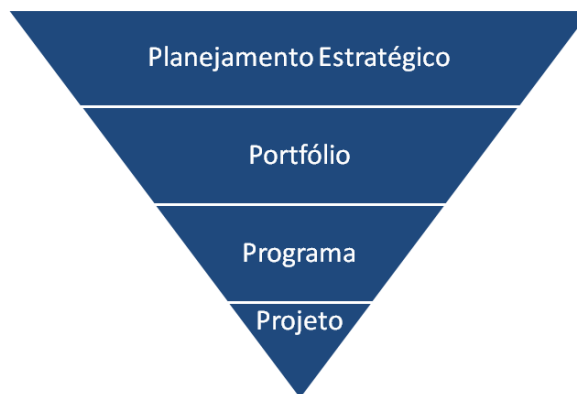
As decisões estratégicas surgem a partir da interação entre a organização e o ambiente. Para que os objetivos sejam alcançados, é necessário antes determinar a estratégia a ser utilizada, que possibilite alcançar resultados esperados com os recursos disponíveis, considerando o mercado em que atua, e com base em diretrizes organizacionais. Estratégias que não explorem de forma as capacidades de cenários mapeados devem ser desconsideradas. De acordo com a afirmativa de Porter (1999, p.40), “após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa”. As estratégias definidas devem estar relacionadas com os objetivos estratégicos e com as estimativas dos investimentos necessários.

### 2.1.2 Gestão de Projetos

Os projetos como sistemas de produção são utilizados desde o início da produção de bens para consumo e das grandes construções da antiguidade até os dias atuais como forma de se alcançarem determinados objetivos e entregarem resultados (CARDINAL; MARLE, 2005). Construções, desenvolvimento de produtos, operações militares, seleção de novos funcionários e reestruturação de uma empresa, considerando a existência de um objetivo definido

previamente, partilham igualmente do conceito de projeto. A gestão organizacional de projetos, entendida como a gestão sistemática de projetos, programas e portfólios de maneira coordenada, com vistas a promover o alcance das metas estratégicas, apresenta como resultado final um modelo de gestão organizacional mais consistente e uma relação coordenada e harmônica entre as diversas áreas da empresa (PRADO, 2004).

Figura 1 – Hierarquia entre os componentes da estratégia organizacional



Fonte: Adaptado de PMI (2012).

A partir do movimento da Revolução Industrial a estrutura econômica do mundo ocidental significativamente alterada e, como consequência, surgiu o desenvolvimento do capitalismo industrial. As relações de produção passaram por significativas transformações e tornaram cada vez mais complexa a gestão das organizações.

Embora o sistema de produção por projetos já ocorresse desde a antiguidade, seu conceito como área de conhecimento estruturada tem origem nos projetos da área militar no período após a Segunda Guerra Mundial com os grandes projetos de desenvolvimento de armamentos, obras de engenharia civil e projetos espaciais. Os projetos envolvem então atividades bastante complexas no que diz respeito a particularidades e dimensão dos resultados esperados, delimitados a início e fim bem definidos. No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Em 1964, um grupo internacional de gerentes de projeto se reuniu para discutir os benefícios do método do caminho crítico. Já em 1965, este grupo de discussão fundou uma associação na Suíça, a corrente IPMA, sob o nome de IMSA (*International Association Management Systems*). Já nos Estados Unidos, Jim Snyder e um grupo de cinco voluntários fundou, em 1969 o PMI (*Project Management Institute*). O primeiro congresso internacional foi realizado em 1967, em Viena, com participantes de 30 países diferentes. A partir dos anos 70 o gerenciamento de projetos começou a ser utilizado em

diversos setores da economia. Mais recentemente, os métodos desenvolvidos e a combinação de técnicas e ferramentas já existentes foram aplicados a projetos dos mais diversos segmentos de mercado.

Gerenciar um projeto é, portanto, aplicar conhecimentos, técnicas e habilidades à execução das atividades de um projeto, de forma que este atenda aos seus requisitos (PMI, 2012). Desde 1999 o *Project Management Institute* – PMI – tem se consolidado e tem sido cada vez mais reconhecido mundialmente pela sua publicação de um padrão de boas práticas em gerenciamento de projetos, o *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, segundo o qual a gestão de um projeto ocorre através da aplicação e integração de cinco grupos de processos, que são paralelos ao ciclo de vida da gestão do projeto, porém iterativos, que são os processos de: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento. O Guia PMBoK em si não é uma metodologia, mas um conjunto de conhecimentos no qual se baseia a maioria das metodologias atualmente utilizadas. De acordo com Prado (2004) estas metodologias devem fazer a distinção entre os diferentes tipos de projetos, respeitando as peculiaridades da cultura organizacional e apresentando modelos específicos de documentos que devem ser utilizados.

Os benefícios de se adotar práticas formais de gerenciamento de projetos podem ser avaliados a partir da pesquisa anual, organizada voluntariamente pelos Capítulos do PMI em diversos países – PM Survey - que conta com a participação de centenas de organizações no mundo, que na sua edição de 2013 contou com a participação de 676 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai.

Uma ferramenta simples e bastante objetiva para planejamento de projetos é o *Project Model Canvas*, ou PM Canvas. Essa ferramenta apresenta uma abordagem simples, ágil e adaptável dos fundamentos do guia PMBOK apresentados anteriormente, principalmente em ambientes que demandam dinamismo e sinergia na construção das suas iniciativas. De acordo com Finocchio (2013, p.5), o ponto essencial para o sucesso de um projeto numa organização é “o princípio da simplicidade, da agilidade e da desburocratização”, criando hipóteses para um futuro desconhecido. O modelo de painel proposto nesta metodologia é apresentado no Apêndice B.

### 2.1.3 Sistemas de indicadores

Um Sistema de Gestão tem como função entregar resultados que satisfaçam as pessoas. Contempla a definição das metas estratégicas pela Direção até o alcance e a manutenção de resultados e estas metas definidas devem ser desdobradas em metas específicas sob responsabilidade de pessoas de outros níveis. De acordo com Johnston e Clark (2002), a medição de desempenho tem o objetivo de demonstrar o que é importante para a empresa de forma a influenciar o comportamento dos funcionários para a melhoria de performance. Bowersox, Closs e Cooper (2007), afirmam que um sistema de indicadores deve auxiliar na medição e controle do desempenho, indicando o melhor caminho para melhoria do desempenho da operação. SINK (1985) cita que a medição é uma parte natural das atividades de analisar, controlar, desenvolver e gerenciar processos.

Para Muscat e Fleury (1993) é necessário definir, medir e monitorar indicadores para melhorar o desempenho em função da intensificação da competição do mercado. Para isto, é necessário avaliar diversos fatores externos como globalização, volatilidade dos mercados, maior proximidade do cliente, redução de custos, atendimento às suas necessidades, custos reduzidos e riscos elevados, que intensificam essa competição, fazendo com que as empresas busquem o desenvolvimento de suas competências como diferencial competitivo perante seus concorrentes. A partir disto, os indicadores de desempenho devem ser definidos de acordo com o direcionamento estratégico e os fatores críticos de sucesso para suportar essa estratégia, levando em consideração também sistema de operações ou sistema de produção da empresa, partindo de um nível estratégico que favoreça a decomposição e criação de outros indicadores até o nível operacional. A escolha de indicadores bem direcionados caracteriza a gestão com base em fatos e dados.

## 2.2 Administração das Operações

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a administração da produção ou operação descreve o modo como o qual as organizações produzem seus bens e serviços. Já Corrêa e Corrêa (2009) definem a gestão de operações como a atividade de gerenciamento estratégico dos recursos, de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, com o objetivo de atender às necessidades de qualidade, tempo e custo de seus clientes, bem como compatibilizar este objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos requeridos

pelos objetivos estratégicos. Com base nessas definições, podemos também classificar a prestação de serviços técnicos e comerciais no setor elétrico como uma atividade de operações. Já Slack e Lewis (2009) definem operações como uma “atividade de gerenciamento de recursos e processos que produz e entrega mercadorias e serviços”. Também definem que as operações “transformam entradas de recursos em saídas de produtos e serviços”.

Na maioria das empresas, a área de operações ocupa posição de destaque na estratégia e existe uma relação direta entre a administração dos recursos utilizados na operação com os resultados alcançados, obtidos através de acompanhamento e medição dos fatores de desempenho operacional. Corrêa e Corrêa (2009) e Slack, Chambers e Johnston (2002) destacam um conjunto de cinco objetivos de desempenho operacional que são vetores no processo de tomada de decisão de uma organização:

- Qualidade
- Custos
- Flexibilidade
- Velocidade
- Confiabilidade

Os cinco objetivos de desempenho através das definições de Slack, Chambers e Johnston (2002), são:

- **Objetivo Qualidade** - A qualidade de uma operação reduz custos uma vez que evita retrabalhos e descartes, e aumenta a confiabilidade, já que a menor necessidade de desvios do fluxo de processos comum permite melhor o acompanhamento e controle da operação, mitigando a ocorrência de outros erros.
- **Objetivo Velocidade** - A velocidade ou rapidez representa o tempo que o consumidor espera para receber seu produto ou serviço. Essa velocidade enriquece a oferta desse produto ou serviço, já que afeta a disponibilidade e a possibilidade que o cliente dê prioridade a escolha da oportunidade.
- **Objetivo Confiabilidade** - A confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens e serviços prometidos nos prazos ofertados. O planejamento das atividades de um processo leva em consideração a confiabilidade das tarefas envolvidas para definir o tempo e o uso de recursos e custos na operação.
- **Objetivo Flexibilidade** - Flexibilidade significa a capacidade de mudar e adaptar a operação, permitindo mais velocidade nas respostas às não conformidades, redução de custos com retrabalho e de impactos na confiabilidade da operação.

A flexibilidade deve atingir quatro tipos de exigências:

1. Flexibilidade de produto/serviço: habilidade de introdução de novos produtos e/ou serviços.
  2. Flexibilidade de composto (mix): habilidade de fornecer ampla variedade ou composto de produtos e/ou serviços com os mesmos recursos disponíveis.
  3. Flexibilidade de volume: habilidade de alterar seu nível de saídas ou de atividade, para atender a algum pico de demanda.
  4. Flexibilidade de entrega: habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou do serviço.
- **Objetivo Custos** – Cada fração de unidade monetária reduzida nos custos operacionais é convertida em ganhos para a organização. Os principais custos de operação estão relacionados com a mão de obra, instalações, tecnologia, equipamentos e materiais. Desta forma, podemos verificar que uma importante maneira de melhorar desempenho de custos é melhorar o desempenho dos outros quatro objetivos operacionais.

### 2.3 Modelos de Gestão

Os modelos de gestão surgiram a partir de trabalhos nos quais os autores buscavam um balanceamento entre abordagens quantitativas e qualitativas para se obter a melhor forma de medir desempenho das operações em organizações dos mais diversos setores, combinando os indicadores às formas de controle empregadas, plano estratégico, cultura organizacional e estilos de gestão. Para a implementação de um modelo de gestão, um dos maiores desafios é definir quais indicadores atendem às necessidades de informação dos gestores (MIRANDA; SILVA, 2002). Os mesmos afirmam que o importante no processo de definição de indicadores de desempenho é ter transparência ao demonstrar a realidade que se pretende conhecer e que não existem formulas para escolha dos melhores indicadores.

Analisando a origem dos modelos de gestão e as abordagens utilizadas nas organizações, podemos observar que todos estão direcionados de alguma forma a compor sistemas integrados de medição, baseados em foco e objetivos definidos (MIRANDA; SILVA, 2002), onde prevalecem, respectivamente, aspectos financeiros, o cliente, a qualidade, colaboradores e processos. A proposta é elaborar um modelo de gestão seja composto por características que se complementem na construção de um modelo genérico para aplicação numa organização onde é baixa a maturidade em aplicação de técnicas de gerenciamento, assim como há uma grande barreira cultural em relação à abertura do pessoal para mudanças.



### 2.3.1 Gestão por Resultados

A Gestão por Resultados é um modelo de administração que requer comprometimento da equipe, pelo fato de ser um modelo que é voltado para o empenho para a finalização das metas. Diferente dos modelos de gestão tradicionais cujo foco são os processos produtivos, a gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização. O conceito por trás desse modelo de gestão é priorizar resultados, com o objetivo de otimizar o desempenho da empresa, independentemente do porte ou segmento de mercado onde atua.

Para que seja possível adotar esse tipo de gestão na empresa, é necessário antes entender o funcionamento do processo, bem como se este é de fato adequado para alcance dos objetivos estratégicos. A seguir algumas características importantes deste modelo ajudam a entender melhor a dinâmica dentro da empresa:

- A chave para todo o processo é o foco no resultado e não nos procedimentos;
- A responsabilidade por atingir ou não resultados propostos é de todos;
- A liderança é mais participativa;
- Todas as unidades da empresa andam juntas e estão integradas para que seja possível obter o resultado desejado, cada uma contribuindo com sua tarefa.

Uma questão preponderante para este modelo de administração é fazer com que os colaboradores se sintam motivados por estarem envolvidos em todo o processo e que saibam o quando sua participação faz diferença para o alcance das metas. Uma vez implantado o modelo, vários ganhos são percebidos logo após, com a melhora da comunicação, a boa interação entre equipes, o aumento do comprometimento do time e da sua produtividade.

Apesar de existirem várias metodologias para implantação de modelos de administração orientada a resultados em uma empresa, há entre elas algumas em comum para que esta implementação tenha êxito:

- Revisar os objetivos da empresa: para que os gestores e empresários tenham uma visão clara dos objetivos e do planejamento estratégico do negócio;
- Definir os objetivos da equipe: gestores e colaboradores precisam se reunir para estabelecer os objetivos de cada um, determinando um prazo para a apresentação dos resultados;
- Monitorar o processo: antes de o prazo estabelecido terminar, é preciso organizar algumas reuniões para saber se os objetivos efetivamente serão alcançados;

- Avaliar o desempenho: análise baseada no atingimento ou não dos objetivos;
- Recompensar: os colaboradores são recompensados por atingirem os resultados.

Como consequência da adoção deste modelo de administração, as organizações conseguem reduzir custos, aumentar a produtividade das equipes e otimizar projetos. Porém, para que estes objetivos sejam alcançados, é importante que haja um envolvimento maior entre os gestores e os colaboradores e que os objetivos e prazos estejam claramente disseminados. A equipe deve ser monitorada e acompanhada pelos líderes. Ao final, se os resultados forem obtidos, é importante adotar procedimentos de recompensa pelo envolvimento e comprometimento com o trabalho de forma que todos saiam ganhando.

### 2.3.2 TQM (Gestão da Qualidade Total)

A Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) é um modelo de gestão bastante disseminado, que envolve não apenas o alcance de padronização de produtos e processos, mas também suporta a lógica de estruturar a gestão e a organização da produção e do negócio. O TQM foi conceituado por Juran como um “sistema de atividades dirigidas para se atingir clientes satisfeitos (*delighted*), empregados com responsabilidade e autoridade (*empowered*), maior faturamento e menor custo”. A ideia do TQM é que a qualidade esteja presente na função de gerenciamento organizacional, em uma tentativa de ampliar seu foco, não se limitando às atividades inerentes ao controle. Campos (1993) coloca a sobrevivência e satisfação das necessidades das pessoas, como sendo o principal objetivo da empresa, e os meios necessários para isto são: Qualidade; crescimento do ser humano; produtividade; contribuição social. Em linhas gerais, o TQM tem como objetivo maximizar os níveis de competitividade da organização através da melhoria contínua dos processos, produtos/serviços, pessoas e do ambiente da organização através de boas práticas em gestão.

Qualidade Total são todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa (CAMPOS, 2004). Tais dimensões, segundo o autor, são medidas pelos seguintes indicadores:

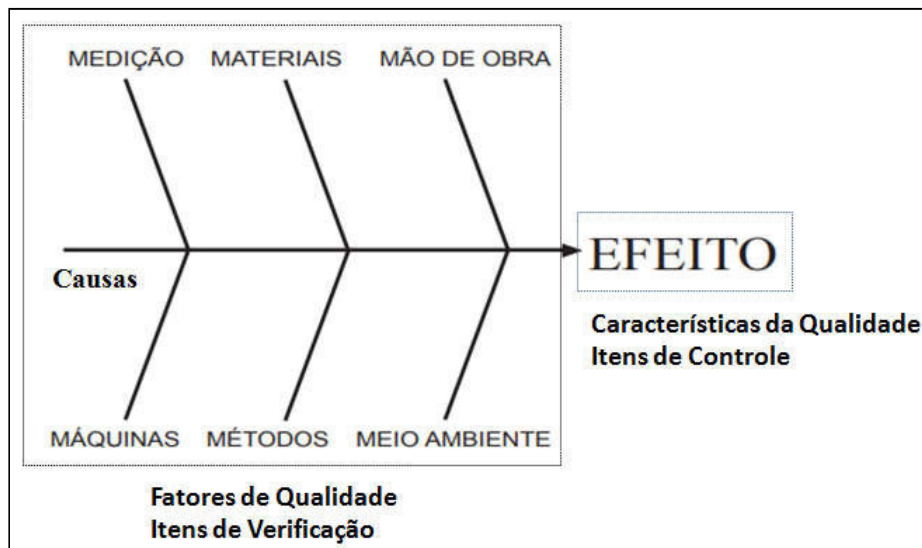
- Qualidade: reclamações e refugos, refletidas pela satisfação do cliente;
- Custo: custo unitário, alcançado pelo valor agregado dos custos intermediários;
- Entrega: condições de entrega fora do prazo, em local errado e em quantidade errada;

- Moral: turnover, absenteísmo, causas trabalhistas, atendimentos no posto médico, sugestões, como reflexo do nível médio de satisfação de grupos de pessoas;
- Segurança: acidentes com equipe e com clientes, gravidade dos acidentes e dias parados, sob a ótica da segurança de funcionários e de usuários do produto ou serviço.

Campos (2004) descreve as organizações como meios destinados a atingir determinados fins, numa relação de causa e efeito, onde o controle de uma organização detecta os fins, efeitos ou resultados não alcançados ou não alcançáveis (problemas), analisa estes resultados, identifica suas causas e atua sobre elas para melhorar os resultados e, conseqüentemente, atender às necessidades das pessoas, através das cinco dimensões da Qualidade Total.

O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa e o primeiro passo no entendimento deste controle é compreender a relacionamento causa-efeito entre os meios que conduzem a empresa a um determinado resultado (CAMPOS, 2004, p.19). O autor define processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos que devem ser medidos, conforme mostrado na relação de causa e efeito da Figura 2:

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa para correlação do efeito e suas causas.



Fonte: Adaptado de Campos (2004).

Campos (2004) descreve um resultado indesejado de um determinado processo como sendo um problema a ser resolvido e, portanto, para que estes efeitos indesejados sejam gerenciados, é necessário que é necessário saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de forma que o efeito indesejado do processo não se

repita ou que um processo, quando padronizado, seja melhorado. Para isto, o autor aponta ainda como ações preponderantes no controle de processos:

- Estabelecimento da diretriz de controle (meta e método);
- Manutenção do nível de controle: atuar no resultado e na causa;
- Alteração da diretriz de controle (melhorias): alterar a meta e/ou o método.

As ações de controle e melhoria de processos do TQM são visualizadas no principal método de gestão praticado no mundo e que é base também para diversas técnicas de gestão genéricas surgidas, principalmente, nos anos 80 e 90: o ciclo PDCA (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT or Adjust*). O PDCA é um método iterativo de gestão de quatro passos, onde o princípio fundamental do método é a iteração (repetição), a cada vez que uma hipótese é confirmada ou negada, e a repetição do ciclo amplia o conhecimento e o controle sobre o processo. Na aplicação do ciclo para estabelecimento de um modelo de gestão, tem-se a seguinte aplicação:

- *Plan* – Definir as metas e métodos para alcance destas;
- *Do* – Educar / Treinar e Executar;
- *Check* – Verificar os resultados;
- *Action* – Agir corretivamente no processo.

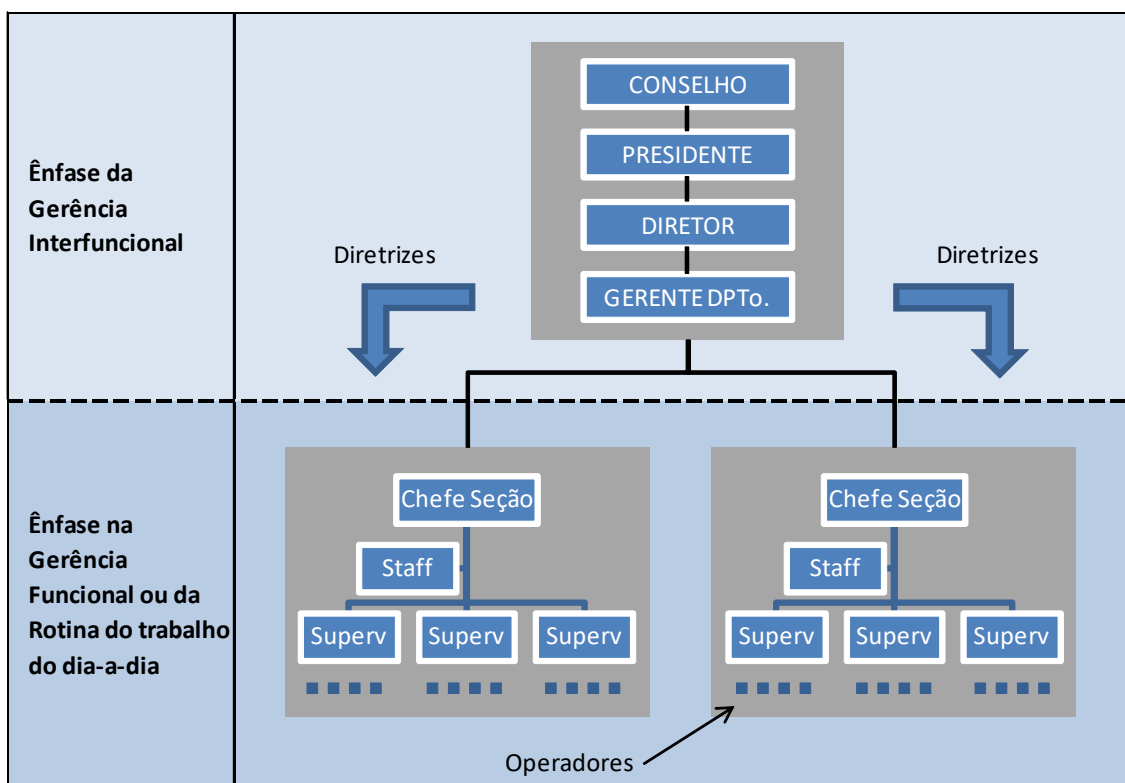
Para o caso de aplicações de melhorias e tratamento de anomalias nos processos (inclusive durante a estruturação de um processo de gestão), o PDCA é aplicado conforme a seguir:

- *Plan* – Identificação do problema, Observação, Análise;
- *Do* – Ação;
- *Check* – Verificação;
- *Action* – Padronização e encerramento.

No TQM, são definidos indicadores numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) e sobre as causas (meios) de cada processo, permitindo gerenciamento através de ações sobre os meios pelos quais se alcançam os resultados. Estes indicadores são definidos como itens de controle (IC) e itens de verificação (IV), respectivamente. Os itens de verificação são índices estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle e seu acompanhamento garantem o resultado destes indicadores.

Os itens de controle são definidos sobre o aspecto das cinco dimensões da qualidade: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, quem impactam na satisfação das pessoas envolvidas no processo. Müller (2003) afirma que é importante considerar que estas dimensões contemplam a meta estabelecida pelo TQM: a satisfação dos clientes; onde acionistas, comunidade e empregados, também são considerados clientes do processo. O mesmo autor descreve que a abordagem do TQM desenvolve uma sistemática que orienta que os indicadores (ICs e os IVs) devem ser estabelecidos para todos os níveis da organização, tanto a partir do Gerenciamento Interfuncional (desdobramento do plano estratégico) como do Gerenciamento Funcional (rotina ligada aos processos) da organização, ambos componentes do Gerenciamento por Diretrizes (GPD) conforme representado na Figura 3.

Figura 3 – Papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes.



Fonte: Adaptado de Campos (2004, p.48).

Apesar do gerenciamento interfuncional ocorrer com a definição das diretrizes a partir dos níveis mais altos da organização, Campos (1993) declara que, na implantação do TQM, a prioridade é implantar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (GRD), onde é possível definir as metas funcionais e buscando garantir coerência entre as estas e as diretrizes da organização em atividades práticas.

### 2.3.3 BSC – Balanced Scorecard

O BSC, ou *Balanced Scorecard*, é uma abordagem estratégica desenvolvida dentro de um grupo de estudos nomeado de “Medindo a performance nas organizações do futuro” nos anos 1990, presidido por David Norton e com o professor Robert Kaplan como consultor acadêmico (SOARES, 2001). Esta abordagem é sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização, traduzindo em ações reais as estratégias que antes eram fadadas a permanecerem apenas no papel. Sua criação surgiu devido ao fato de que os indicadores de desempenho de uma empresa não deveriam mais ser baseados em informações econômicas ou financeiras, que estava impactando negativamente na capacidade de geração de valor pelas organizações, além de não refletir a real situação da performance dos processos operacionais, que a médio prazo poderiam comprometer a sobrevivência das empresas.

Em 1992, Kaplan e Norton publicaram o artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” na Harvard Business Review, quando puderam colocar que a complexidade da gestão atual demandava dos gestores a visão do desempenho em diversas áreas simultaneamente. Nesta época, havia uma grande necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais. Os estudos e pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton (2004), apontavam como principais razões para seu desenvolvimento os seguintes aspectos:

- Apenas 5% do nível operacional de trabalho têm conhecimento da estratégia da empresa.
- Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional.
- 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia.
- 85% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo a estratégia.

O BSC é um método gerencial que permite reunir e integrar esforços, habilidades e conhecimentos de pessoal de setores diversos da organização em busca do alcance dos objetivos estratégicos, permitindo traduzir a visão em objetivos claros dentro de um sistema de gestão, alinhando os seus recursos às estratégias.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os indicadores financeiros e administrativos até os relativos aos processos

internos, estabelecendo objetivos para funções e níveis relevantes dentro da organização, isto é, desdobrando os indicadores corporativos para diversos setores, com metas claramente definidas. Portanto, esse método traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis e estas medidas representam o equilíbrio entre as medidas externas - voltadas para acionistas e clientes - e as medidas internas dos processos críticos de negócios – voltadas para aspectos de inovação, aprendizado e crescimento, indicando em quais segmentos de mercado se deve competir e explorar, que clientes conquistar, quais potencialidades melhorar e quais deficiências corrigir. Com isto, define-se o caminho a ser percorrido para alcance da visão de futuro, permitindo aos executivos mais segurança nas decisões a respeito de suas operações e do negócio, onde avaliam até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Baseado nestes conceitos, a implantação do *Balanced Scorecard* está sustentada, basicamente, nas seguintes etapas:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural.
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas.
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis.
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia.
- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia.

#### 2.3.3.1 *Perspectivas do BSC*

O *Balanced Scorecard* está baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Juntas, estas perspectivas provêm uma visão balanceada do conjunto de objetivos e indicadores que traduzem o desempenho do negócio, composta por um fluxo interdependente.

Em cada uma das perspectivas são definidos os objetivos, metas, métricas e ações para se alcançar os objetivos. Além disso, é necessário agregar orçamentos para a realização das ações ou iniciativas necessárias. Kaplan e Norton (2001) propõem dois tipos de orçamento:

estratégico e o operacional. A seguir, serão apresentadas cada uma das perspectivas e as relações de causa e efeito entre estas e as métricas.

A perspectiva FINANCEIRA orienta a avaliação do desempenho que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento, bem como para satisfação dos seus acionistas. Servem também como metas para os objetivos estratégicos das demais perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. Entre os indicadores financeiros mais usuais, podemos considerar: *ROI (Return on Investment)*, valor econômico agregado, a redução de custos, lucratividade, o aumento de receitas e outros objetivos de mesma natureza, desde que estejam alinhados com a estratégia da organização.

A perspectiva CLIENTES trabalha sobre quais segmentos de mercado a empresa busca atuar, bem como os objetivos da empresa nesse segmento, oferecendo produtos ou serviços que possam ser valorizados pelo cliente para alcance do resultado financeiro desejado. Neste sentido, a proposta de valor é identificar os fatores que são diferenciais para se alcançar altos níveis de captação, retenção e satisfação dos clientes e esses diferenciais situam-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. De indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, podemos destacar a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelização e nível de satisfação dos clientes.

Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por PROCESSOS INTERNOS, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Portanto, as organizações identificam os processos críticos para que sejam criadas as condições onde a organização atraia e retenha clientes nos seus segmentos de mercado e, ao mesmo tempo, crie valor para os acionistas. Esta perspectiva abrange processos de inovação (criação de produtos e serviços), operação (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por melhorias nos processos internos e são indicadores chave para alcance do sucesso financeiro futuro.

A perspectiva do APRENDIZADO E CRESCIMENTO trabalha os aspectos para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas através das ações necessárias para propiciar o crescimento e melhorias de longo prazo a partir de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Isto é necessário para desenvolvimento das capacidades que a empresa deve ter para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas, através de investimentos em novos equipamentos, em P&D (novos produtos, sistemas e procedimentos) e nos recursos humanos da empresa. Indicadores comuns a esta



perspectiva, incluem: satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário; sistema de informação disponível.

A Figura 4 representa o esquema da relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC mencionadas anteriormente:

Figura 4 – As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Analisando a relação entre as perspectivas, percebemos que todos os pontos relevantes da cadeia produtiva passam a ser medidos, proporcionando o entendimento comum de como a estratégia definida no nível estratégico será avaliada até o ponto em que o nível operacional se envolve no processo. Uma forma de garantir este entendimento é através dos chamados mapas estratégicos, que são uma estrutura lógica que permite aos gestores resumir todo o desenvolvimento do BSC para uma organização, contendo os objetivos, metas e indicadores, bem como as ações e iniciativas que devem ser executadas, como exemplificado na Tabela .

Tabela 1 – Exemplo de mapa estratégico para uma loja.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS (Projetos e Planos de Ação)
<b>Perspectiva Financeira:</b> Aumentar a receita líquida	Aumentar em 12% o faturamento operacional	Demonstrativos financeiros	Captar parcerias de parcelamento com empresas de crédito
<b>Perspectiva do Cliente:</b> Ter uma loja mais atraente para os clientes	Aumentar em 20% a média de visitas diárias à loja	Contagem de clientes	Padronização do show room e criação do canal em mídias sociais
<b>Perspectiva de processos internos:</b> Ser referência em atendimento	Aumentar o nível de satisfação em 15% e reduzir reclamações no	Índice de Satisfação do Cliente (relatórios SAC)	Reestruturação dos canais de atendimento
<b>Perspectiva de Aprendizado e crescimento:</b> Ter uma força de vendas com profissionais	Substituir 30% dos vendedores	Turnover de vendedores	Revisão do processo de recrutamento e seleção

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se neste tópico a classificação da pesquisa segundo sua finalidade, abordagem, objetivos e procedimentos, bem como a sequência seguida na realização deste trabalho para alcance dos objetivos traçados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa e Método de Trabalho

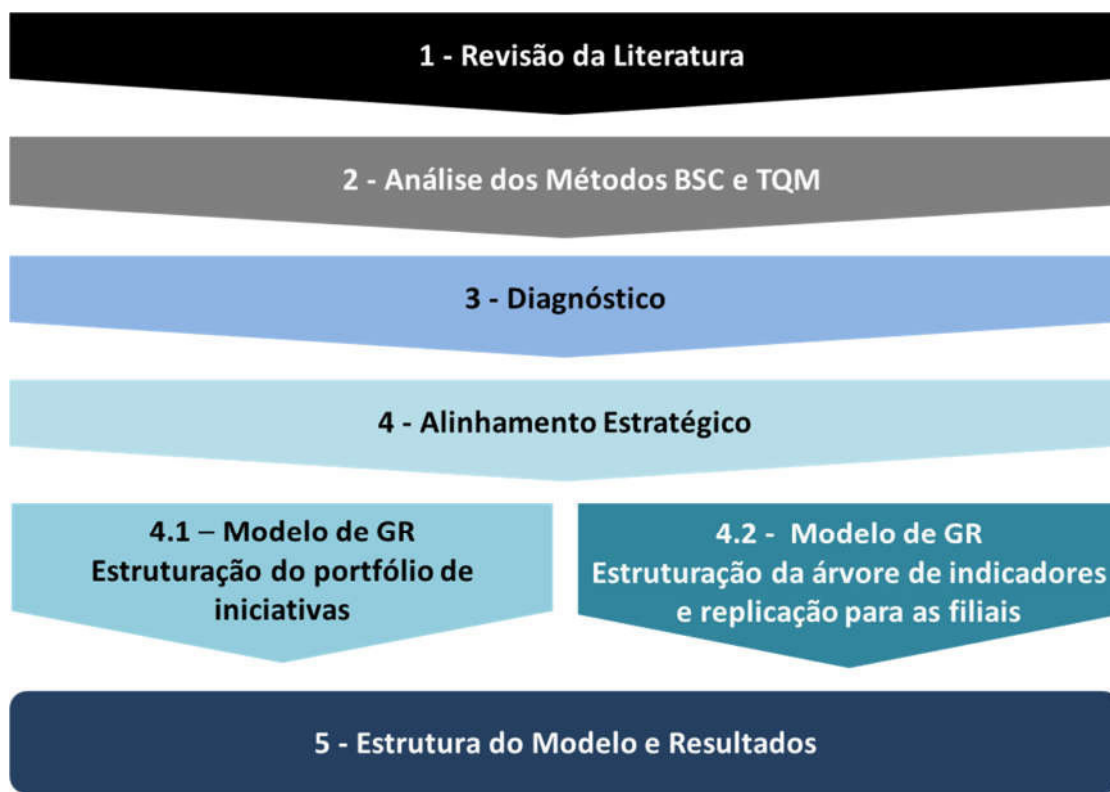
Na realização de um trabalho acadêmico, embora aplicado no âmbito de empresas e outras organizações, se faz necessário estruturá-lo por meio de métodos específicos para a sua finalidade. Matias-Pereira (2016) diz que o método científico é o caminho para alcançar um objetivo. Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo a natureza (básica e aplicada), abordagem (quantitativa e qualitativa), objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. Pelas características, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada e qualitativa, pois seu objetivo é a criação de um novo processo na rotina da empresa estudada, focada na construção de um modelo de gestão por resultados. Em relação aos seus objetivos, apresenta características descritivas bem como exploratórias, já que em cada um dos modelos estudados faz-se uma pesquisa descritiva e na discussão das particularidades entre os modelos e da aplicação do modelo escolhido, podemos classificar como exploratório. A pesquisa descritiva apresenta características da população bem como pode realizar correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2016). Gil (1991) define que a pesquisa exploratória tem como propósito gerar familiaridade com o problema no intuito de torná-lo explícito. Portanto, podemos classificar esta pesquisa classifica-se como qualitativa.

Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e **pesquisa-ação**. A pesquisa bibliográfica serviu como base para entendimento das características dos métodos de gestão sugeridos como base para o modelo proposto, relacionados também ao cenário atual de maturidade gerencial da empresa estudada, além de fundamentar a pesquisa, a construção do modelo e as técnicas e ferramentas a serem utilizadas na rotina desenvolvida.

### 3.2 Etapas de Trabalho

O método de trabalho utilizado na construção do modelo de gestão por resultados proposto seguiu as seguintes etapas (Figura 5):

Figura 5 – Etapas do Trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

As fases estão estruturadas seguindo a abordagem realizada durante o trabalho de criação do modelo na tarefa de campo, inserindo-se inicialmente a análise do referencial teórico e entendimento dos modelos estudados, posteriormente descrevendo-se as fases de implantação, já de acordo com o modelo utilizado.

Na etapa 1 (revisão da literatura) foram abordados assuntos relacionados ao tema base deste trabalho, que serviu como suporte para a análise dos métodos de gestão utilizados nas demais etapas, até a conclusão, onde pudemos compreender melhor as principais características de cada método e abordagem utilizados na construção do modelo de gestão na empresa estudada, assim como a base para iniciativas complementares ao trabalho inicialmente proposto

junto ao fornecedor externo contratado para conduzir a implementação, bem como os ganhos potenciais inerentes ao processo, além do suporte às decisões tomadas durante o projeto.

A etapa 2 (Análise dos métodos BSC e TQM) teve como principal saída o entendimento das características de cada um dos modelos, entre elas: a de facilidade de entendimento e aplicação, níveis de medição de desempenho, flexibilidade de aplicação, possibilidade de integração a outros modelos, entre outras. A partir do entendimento, foram elencadas aquelas que permitiram com mais facilidade a construção participativa do Modelo de Gestão da empresa estudada.

A etapa 3 tratou da identificação dos principais problemas gerenciais da organização, a partir de seções de brainstorming com as principais lideranças da organização, onde foram levantadas as principais limitações apresentadas pelos líderes envolvidos nos processos chave no que diz respeito a processos gerenciais e de controle, que pudessem colocar em risco o sucesso da implementação do modelo de gestão.

A etapa 4 trata do Alinhamento estratégico e estruturação do Modelo de Gestão por Resultados desenvolvido, tendo como base principal o método escolhido para implantação, complementados por um processo simplificado de gerenciamento de projetos, desenvolvido com base no padrão do PMI e no padrão ISO 21500.

O alinhamento estratégico teve como objetivo levantar e formalizar as diretrizes estratégicas e priorizar as iniciativas para o ciclo 2016-2018. Ele foi dividido em cinco principais fases: Alinhamento inicial; estruturação do portfólio de iniciativas; estruturação da árvore de indicadores; construção dos *templates*; definição do processo de acompanhamento e *status report*. Esta foi a fase mais importante do trabalho, uma vez que teve como saída o modelo estruturado e as etapas bem definidas de acompanhamento. Esta parte do modelo define como o trabalho deve ser acompanhado de maneira padronizada, assegurando que todos os envolvidos no processo trabalhem de forma coordenada. O marco inicial da operação assistida do modelo foi a primeira reunião de resultados, com os números a nível corporativo e resultados da Unidade piloto.

A última etapa do trabalho – etapa 5 – tem como principal saída a estrutura do Modelo para início da operação assistida, replicada a todas as Unidades de Negócios da empresa estudada. As principais ações desta etapa consistiram na apresentação do modelo a todas as áreas de suporte e operacionais, bem como o acompanhamento *on job* do ciclo de coletas de dados para construção das informações de resultados. Este acompanhamento ocorreu durante os primeiros cinco dias úteis do mês de análise. Para cada área de suporte foi definido um analista como ponto focal de comunicação com o núcleo de gestão e com as Unidades de

Negócios, para disseminação do entendimento sobre as metas e métricas dos indicadores. É nesta fase que é feita a padronização do processo, através de reuniões intermediárias entre as áreas de suporte e a operação nas filiais.

Para cada uma das etapas do trabalho existiam objetivos particulares, cujas saídas resultaram em documentos e *templates* que vieram a compor o Modelo de Gestão. A expectativa inicial está voltada para a incorporação do Modelo à rotina de toda a organização e os resultados esperados de curto prazo estão relacionados à melhoria nos controles internos de cada área e nos processos operacionais de todas as áreas. A médio prazo, serão verificadas a aderência ao modelo e os ganhos reais resultantes da implementação do processo.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos as informações relacionadas à empresa objeto de estudo do presente trabalho, os resultados da análise e escolha do método de gestão utilizado, o Modelo de Gestão fruto do trabalho e os resultados parciais do primeiro ano de adoção do Modelo.

### 4.1 A empresa do Estudo de Caso

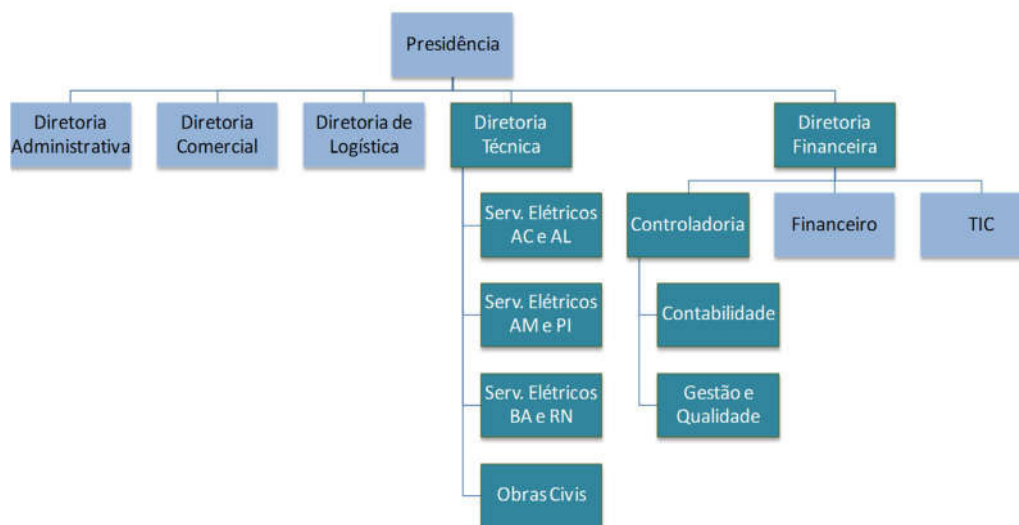
A empresa estudada neste trabalho está entre os principais prestadores de serviços do setor de energia das regiões Norte e Nordeste. Fundada em 1999, tornou-se especialista na prestação de serviços nas áreas de construção, manutenção e serviços comerciais no setor elétrico, estando presente atualmente em 69% da região Norte/Nordeste, atendendo a 1.284 Municípios, mais de 6,7 milhões de Unidades Consumidoras. Além dos serviços tradicionais, oferece ainda soluções em engenharia e softwares de automação operacional e comercial para o setor elétrico, gerenciamento e fiscalização de obras elétricas e civis.

Tendo como premissas a eficiência, inovação, confiabilidade, agregação de valor e oportunidades para colaboradores, a empresa possui um quadro com mais de 3400 profissionais, todos capacitados e aptos a realizar os serviços com excelência, transparência e gestão de vanguarda, buscando a melhoria contínua na execução dos serviços e o respeito às regras contratuais estabelecidas.

Conduzidos pelo rápido crescimento de suas operações nos últimos 10 anos e visando cumprir sua missão, mantendo um atendimento de excelência, foi identificada a necessidade de se organizar a estrutura de governança e implementar um processo estruturado de gestão do negócio, realizando investimentos em diversas áreas de suporte e nos processos operacionais, garantindo os níveis de serviços contratados. Dentre as principais iniciativas está a ação estudada neste trabalho, com a criação de um Modelo de Gestão e de uma área de controladoria, da qual faz parte o núcleo de Gestão por Resultados e Qualidade, que irá absorver todo o processo elaborado.

A empresa possui um quadro com mais de 3400 profissionais, distribuídos nas operações em sete estados (AC, AL, AM, BA, PB, PI e RN), com as áreas corporativas de suporte aos negócios funcionando na Unidade Matriz, em João Pessoa-PB, conforme organograma ilustrado na Figura 6:

Figura 6 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Observe na Figura 6 que foram representadas todas as Diretorias da estrutura corporativa, sendo detalhadas apenas a Diretoria Técnica, que exerce gestão sobre as atividades operacionais nos estados onde a empresa atua, e a Diretoria Financeira, que exerce gestão sobre a área de Gestão por Resultados e Qualidade, em estruturação a partir do trabalho aqui estudado.

#### 4.2 Análise comparativa entre os métodos

A partir do referencial teórico, analisamos vários aspectos dos métodos *BSC* e *TQM* que pudessem ser absorvidos pelas características de maturidade gerencial, encontradas na empresa foco deste trabalho, e necessidade de implementação em curto prazo do modelo elaborado. Sendo assim, dentre os aspectos julgados relevantes para que fossem observados para fins de comparação, são destacados:

- Facilidade de entendimento e aplicação;
- Apresentação de um quadro geral equilibrado dos aspectos de medição;
- Facilidade no acesso aos números de desempenho;
- Níveis de desdobramento.



A partir da problemática, surgiram vários pontos ou critérios que serviram para esta análise comparativa que, de forma resumida, destacamos:

- O equilíbrio entre medição do resultado e performance do processo;
- O balanceamento entre fatores internos e externos;
- As relações de causa-efeito entre os indicadores;
- O dimensionamento (Quantidade adequada de indicadores).

Dos objetivos da medição de desempenho, pode-se resgatar pontos relacionados à prioridade de variáveis a serem medidas, principais problemas identificados nas entrevistas com os gestores de departamento, objetividade na avaliação dos processos e realização do plano estratégico da empresa, além da questão de aplicação destes resultados a um eventual modelo de remuneração variável que venha a surgir a partir da incorporação do Modelo de Gestão à cultura da empresa, uma vez que ainda há variáveis de produtividade cujo processo de medição depende de estudos de tempos e movimentos.

Com base nos pontos levantados, desenvolvemos um comparativo entre os modelos de medição de desempenho e, nos seus principais aspectos, as características mais aplicáveis à situação atual da empresa estudada. A seguir apresentamos uma breve abordagem destas características e pontos considerados relevantes para criação do modelo proposto de medição de desempenho:

Quanto à estratégia, dimensões e foco:

- *TQM*: Gestão de processos intrafuncional - O desdobramento de diretrizes é vertical – e o processo de desdobramento chega a ser sistemático demais, podendo gerar excesso de indicadores, mas tem abrangência ampla. Integra indicadores classificando por Item de controle Item de Verificação, que medem, respectivamente, o resultado esperado do processo e a eficiência dos meios para se alcançar resultados.
- *BSC*: Pressupõe processos interfuncionais (perspectiva de Processos Internos) e evolução com a aprendizagem estratégica. Ampla abrangência de alcance das variáveis a serem medidas na empresa e integra Indicador de resultado com Vetores de desempenho (planos de medidas).

Quanto à visão de processos e interação entre indicadores:

- *TQM*: Quando o dimensionamento é de baixo para cima (de acordo com rotina), gera excesso de métricas. Não prevê remuneração variável vinculada ao desempenho, mas tem flexibilidade para se utilizar o índice de sucesso dos indicadores vinculados aos processos dos elegíveis. Feedback ocorre com o giro do PDCA, permite a flexibilidade de adaptação a outros modelos.
- *BSC*: Separa indicadores estratégicos de usuais, mas também pode levar a excesso de indicadores. Prevê plano de remuneração variável em função de diferentes atributos de desempenho, vinculados aos objetivos estratégicos. O feedback ocorre através de um sistema de gestão de loop duplo (que integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão da estratégia), mais complexo. Há flexibilidade para adaptação e integração com outros modelos.

Quanto à facilidade de comunicação (disseminação e absorção) e clareza operacional:

- *TQM*: Não há um meio específico previsto de comunicação, ficando a critério da organização, pois é de baixa complexidade de aplicação. O processo de aplicação possui clareza nos procedimentos, pois deixa claro o desdobramento de diretrizes (meta + meio) e apresenta um passo a passo na medição da rotina, sendo de fácil incorporação a médio prazo.
- *BSC*: Os mapas estratégicos são complexos tanto para elaboração quanto para interpretação, podendo haver conflito entre medidas, embora seja um bom instrumento de comunicação. Tem um alto grau de complexidade de aplicação, pois apresenta procedimentos gerais sem detalhar partes específicas, demandando longo prazo para incorporação à rotina.

Quanto às perspectivas, enfoque, *stakeholders* atingidos e comparabilidade:

- *TQM*: Indicado para qualquer tipo de empresa. O desdobramento ocorre conforme estrutura organizacional (Comunidade, Acionistas, Cliente, Colaboradores e Fornecedores), permitindo equilibrar interesses de vários *stakeholders*. Permite comparar e realizar benchmarking sobre atividades específicas, entre empresas e entre setores.
- *BSC*: Indicado para qualquer tipo de empresa, mas requer maturidade. O desdobramento ocorre nas quatro perspectivas (Acionistas – Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento), havendo equilíbrio dos interesses de vários *stakeholders*. Como as estratégias são específicas a cada empresa, não visa comparações.

Em relação às características gerais dos modelos de avaliação de desempenho estudados, observamos os principais vetores para o surgimento de cada um deles visando identificar quais aspectos estão mais alinhados à situação encontrada no início deste trabalho. O *TQM* é um modelo surgido a partir da necessidade de melhoria contínua e da medição de desempenho como meio para a gestão dos processos organizacionais enquanto o *BSC* surgiu do fato que estratégias definidas para as empresas não eram implantadas e, portanto, havia a necessidade de uma estrutura balanceada de desdobramento para realização das estratégias e que pudesse fazer a estratégia acontecer, alinhando iniciativas e orçamentos, numa relação de causa e efeito.

No Modelo *BSC* há uma evidente preocupação com as relações lineares de causa e efeito e possibilidade de balanceamento de várias dimensões, dependendo das estratégias estabelecidas, e incorpora outras perspectivas além da financeira. A forte relação de causa e efeito é refletida pelo elemento do mapa estratégico, que na situação de inicialização de um modelo numa organização com baixa maturidade em gestão, pode se constituir numa ameaça a sua eficácia. O *BSC* procura preencher uma lacuna da falta de um processo sistemático para implementação e feedback da estratégia, porém requer que este processo seja feito por um sistema de “*loop duplo*”, ou seja, que integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão da estratégia, para converter a estratégia em processo contínuo, através de um passo de coesão do processo de aprendizado estratégico (experimentação, aprendizado e adaptação) conectado com o controle das operações para o monitoramento da estratégia. Isto requer que exista na organização uma cultura de comunicação eficiente incorporada à rotina. Além disso, exige que algumas premissas de gestão baseada em atividades em conjunto com gestão baseada em valores para que se possa conhecer o custo e as receitas de cada atividade, o que se contrapõe à situação de maturidade gerencial da empresa estudada.

No modelo *TQM* percebe-se uma evolução em relação ao enfoque intuitivo, mas pouco reflexo na estratégia, devido às limitações inerentes às cinco dimensões do modelo (Qualidade, Entrega, Custo, Moral e Segurança). Também se presume pouca inter-relação entre estas dimensões, mas é possível incorporar outras perspectivas além da financeira, devido ao foco em desempenho do processo. Como já mencionado em capítulos anteriores, a preocupação do planejamento até então era avaliar se o faturamento global das equipes superava os custos operacionais, sem uma proposta consistente de melhoria dos processos visando a otimização dos custos. Portanto, na investigação inicial foi constatado que os principais problemas identificados estão fortemente relacionados às cinco dimensões de qualidade do modelo *TQM*, principalmente pelas características dos serviços oferecidos pela empresa e pela expectativa

quanto aos níveis de serviço contratados, que são compostos por variáveis de segurança, entrega no tempo, exigências regulatórias e trabalhistas e previsão de penalidades contratuais.

Partindo destas análises, mesmo que os objetivos de negócio da empresa estudada voltem-se para uma gestão baseada em indicadores financeiros (faturamento pelos serviços e consequente melhoria dos resultados), o que remete a um dos principais motivos da criação do *BSC* pelos autores Kaplan e Norton, a necessidade urgente de alinhamento direciona a escolha pelo modelo clássico, no sentido de que havia uma grande necessidade de tratar as lacunas nos processos operacionais juntamente com o desenvolvimento de uma cultura voltada para a gestão, que exigem graus de maturidade crescentes. Finalmente apresentamos um resumo com os principais elementos, contribuições e eventuais desvantagens dos modelos, que permitiram chegar à escolha do melhor método para a situação estudada ou de construir o modelo sugerido o mais ajustado possível à empresa, com elementos de combinação entre os dois:

#### *TQM*

- **Principais elementos:** GPD; Rotina; Qualidade grande; Ferramentas;
- **Diferenciais:** Cultura da medição de desempenho; Ataque à questão no nível de base - simplicidade das ferramentas;
- **Eventuais desvantagens:** Abordagem de baixo para cima leva a excesso de indicadores; Apresenta visão de processos intrafuncionais.

#### *BSC*

- **Elementos:** Perspectivas; Objetivo, Indicador, Meta e Iniciativa; Mapa estratégico; Indicador de resultado e vetor de desempenho;
- **Diferenciais:** Estruturação; Equilíbrio (balanceamento); Mapa estratégico - relações de causa-efeito;
- **Desvantagem:** Complexidade para implementação; necessidade de maturidade gerencial.

Os modelos estudados destacam sempre a necessidade prévia de estratégia definida como ponto de partida para modelo de gestão de desempenho. Estas questões devem moldar o modelo desenvolvido e definir que dimensões são prioritárias, bem como quais perspectivas. Além disso, foi visto que os métodos sugerem que o desdobramento estratégico deve partir da dos processos macro até as operações. Portanto, considerando a flexibilidade e característica de mensuração do resultado esperado do processo e a eficiência dos meios para se alcançar resultados, a facilidade com que ocorre *feedback* (PDCA) e de adaptação a outros modelos,

permitindo equilibrar interesses de vários *stakeholders*, além da possibilidade de realizar benchmarking sobre atividades específicas, consideramos que o modelo *TQM* é o mais adequado para ser usado no desenvolvimento do modelo proposto, unificado a elementos do próprio *BSC*, como uma árvore de valor com o mesmo objetivo do mapa estratégico e direcionadores estratégicos como uma abordagem de perspectivas de negócio. Incorporado a este modelo também foi desenvolvida uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos baseada nos padrões *PMBok* e *ISO 21500*.

### **4.3 Diagnóstico**

A partir da identificação das principais características dos modelos estudados, foram realizadas seções de brainstorming junto aos principais líderes da organização, no intuito de avaliar a capacidade gerencial necessária a cada um destes para incorporação da rotina de acompanhamento do desempenho das operações através de um modelo de Gestão estruturado. Uma das principais dificuldades encontradas foi o fato de boa parte destes líderes terem iniciado na empresa em funções operacionais e, por consequência do tempo de casa e do conhecimento técnico e tácito sobre a tarefa, assumiram a posição de liderança, normalmente num cargo de Gerência ou Coordenação.

Com base neste diagnóstico, foi importante verificar que modelos de gestão que demandam um maior nível de maturidade gerencial, tanto da empresa quanto das pessoas chave que formam seu time gerencial, ofereciam risco à implementação. Portanto, foi dada a preferência ao modelo que apresentou mais alinhamento à rotina diária e cujas diretrizes pudessem ser desdobradas por processos. Desta forma, a escolha pelo modelo *TQM* apresentou-se como a mais adequada à situação identificada.

### **4.4 Definição e Implantação do Modelo**

Feita a identificação do *TQM* como modelo base, foram descritas as etapas de desenvolvimento para construção da proposta do Modelo de Gestão para a organização estudada, tendo cada fase alocada seguindo o ciclo PDCA, conforme mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – PDCA de construção do Modelo de Gestão.

<b>PLAN</b> (Alinhamento)	Definir as diretrizes, objetivos e processos: - Diagnóstico inicial; - Definir diretrizes estratégicas e priorizar as iniciativas para 2016-2017; - Workshops de finalização e comunicação das iniciativas priorizadas e da árvore de valor (objetivos estratégicos); - Plano macro de iniciativas; - Estruturar base de indicadores e iniciativas estratégicas alinhadas com diretrizes estratégicas (Árvore de valor); - Definir processo e ferramentas de gestão.
<b>DO</b> (Execução do Modelo)	Implementar o que foi planejado: - Criar cultura de foco em resultados com base nos indicadores e iniciativas estratégicas, <i>report</i> de resultados, elaboração de análises críticas e planos de ação (Desenvolvimento para Execução do processo ).
<b>CHECK</b> ( <i>Status report</i> )	Monitorar e medir processos e resultados contra os objetivos (piloto Matriz): - Avaliar resultados de KPIs e projetos; - Identificar e tratar os desvios.
<b>ACT</b> (Revisão estratégica)	Realizar ações para melhorar os resultados: - Replicar processo para as filiais; - Capacitar pessoal nos padrões estabelecidos; - Estabelecer novos desafios e revisar estratégia (novas metas; novos projetos).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.4.1 Alinhamento

A primeira etapa do ciclo é tida a mais importante do ciclo PDCA, pois é a base para todo o trabalho que foi executado na construção do Modelo. Nesta fase são identificados os desvios a serem corrigidos e definidos os objetivos e os meios para alcançá-los.

O trabalho de levantamento das informações iniciais que foram base para levantamento das diretrizes, estruturação dos objetivos e direcionadores estratégicos seguiu os seguintes pontos:

- Entrevista com a alta administração para entendimento da situação geral da empresa;
- Entrevistas com gerentes dos departamentos corporativos para entendimento geral dos respectivos processos e das dificuldades existentes na rotina;
- Entendimento das relações de causa e efeito (meio e resultado) entre a realização dos processos e resultados alcançados.

Em todas as entrevistas foram realizadas através de seções de *brainstorming* com os principais gestores da organização, no primeiro momento, e com cada Diretor, após a compilação das informações coletadas para mapear as expectativas quanto ao comportamento dos processos produtivos e de apoio. O principal objetivo das entrevistas foi investigar a saúde organizacional da empresa estudada e levantar documentação com histórico de controles

internos até então adotados, métricas de avaliação de desempenho acompanhadas e necessidade de implementar de forma coordenada o acompanhamento de projetos estratégicos.

A partir deste levantamento, foi possível o entendimento dos principais processos de cada área, as principais dificuldades e da infraestrutura existente para realização das atividades propostas e implementação das melhorias necessárias. Este diagnóstico forneceu informações da situação da organização na ocasião e forneceu informações para o estudo de tendências de mercado para o setor de atuação da empresa.

Após o diagnóstico preliminar, foi realizado o alinhamento estratégico, que teve como objetivo consolidar de maneira sistemática um modelo de gestão estratégica que que permitisse desdobrar a estratégia do negócio para todos níveis da organização, traduzindo a missão do negócio em um plano de execução prático. Isto permitiu à organização:

- Mapear seu cenário de negócio, estudando seu ambiente externo e interno;
- Identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que possam subsidiar a estratégia;
- Definir objetivos estratégicos e desdobrá-los por toda a organização com indicadores e metas;
- Criar uma visão única a favor da estratégia do negócio com foco em resultados tangíveis.

As etapas do alinhamento estratégico seguiram uma abordagem que teve como foco os temas mais relevantes de cada uma e a discussão de pontos importantes para definição de cada artefato do alinhamento, que vieram a compor os *templates* e etapas do Modelo de Gestão, conforme descrito na Tabela .

Tabela 2 – Etapas do alinhamento e temas de discussão.

Temas importantes	Propostas de discussão
Definição e compartilhamento da Missão, Visão e Valores	Definir que tipo de negócio pretendemos ser: -Negócios foco -Geografias de atuação e projeção de crescimento
Definição dos temas estratégicos (estratégia de atuação)	Definir como atingir a visão: -Gestão de portfólio -Formas de crescimento e diversificação
Detalhamento da Estratégia (Diretrizes)	Definir como materializar a estratégia: -Projeções de crescimento e abordagem comercial -Segmentação de produtos e serviços
Estruturação e detalhamento do plano (projetos de implementação)	Detalhar plano e projetos de implementação: -Projetos tangíveis e <i>roadmap</i> - <i>Business plan</i> e objetivos -Orçamento
Execução da estratégia (acompanhamento dos KPIs)	-Acompanhamento dos indicadores -Reuniões de gestão e planos de ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Após a aplicação da análise baseada nos temas propostos descritos na tabela 3, foram realizadas as atividades do alinhamento estratégico, conforme detalhado a seguir:

- Coletar dados internos e externos: Dados da empresa; informações da indústria brasileira (focos de atuação); tendências socioeconômicas, legais, ambientais e tecnológicas; análises do desenvolvimento do setor de serviços elétricos no Brasil e nas regiões Norte e Nordeste.
- Analisar modelo de negócio atual: Tendências macro para o setor de atuação; crescimento do mercado atual e potencial.

A segunda parte do alinhamento contemplou a compilação dos dados e cenários analisados. Com base nestas informações, foi elaborado um relatório de tendências do mercado de atuação que nortearam as análises interna e externa. Para complementar estas informações, foi realizado o 1º Workshop de Gestão, no qual foram coletadas as percepções da alta administração e dos principais gestores da organização quanto a temas prioritários e desafios do negócio, iniciativas em andamento, status e direcionamentos. A partir destas informações, foram validadas a Missão, Visão e Valores e foram elaboradas a matriz SWOT (Figura 7) e perspectivas da curva de valor, além dos pilares estratégicos e projetos necessários para alcance dos desafios estratégicos:

Figura 7 – Matriz SWOT.

<p>Dinamismo / Adaptabilidade e prestação de serviço Desenvolvimento de ferramentas de controles internos Compromisso e pontualidade com obrigações trabalhistas Proximidade dos líderes no negócio Relacionamento com Stakeholders Portfólio de serviços (Acervo técnico) Inovação de Processos Comprometimento dos líderes Sistema de Gestão (E. R. P.)</p>	<p>Falta de definição orçamentária Processos não formalizados Papéis e Responsabilidades não divulgados Falta de um processo de gestão dos fornecedores Falta de uma Política de compras Falta de um sistema de Segurança automatizado Falta de Controle nos estoques de terceiros Cuidado com as pessoas insuficiente Falta de Portfolio Comercial</p>
<p>Sistema de Orçamentação Comercial (Obra / Serviço) Fortalecimento do setor de compras Vender Tecnologias Privatizações Fusões</p>	<p>Privatizações Exigência extra contratos Legislação Tributária / Trabalhista Inadimplência das concessionárias Dificuldade de linha de crédito para expansão</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A terceira parte do alinhamento consistiu na realização do 2º Workshop de Alinhamento, onde foram discutidos os fatores críticos de sucesso, lacunas dos temas e prioritários e definidos a Visão Estratégica, as metas globais (grandes metas de resultado



financeiro global), assim como a estrutura de identidade da árvore de valor (Figura 8) com o detalhe dos direcionadores estratégicos que irão suportar todo o desdobramento das diretrizes em dos objetivos estratégicos:

Tabela 3 – Direcionadores estratégicos.

Cód	Direcionador
CLI	Clientes
FIN	Finanças e Controladoria
OPE	Operações
P&C	Pessoas, Comportamento e Cultura
P&T	Processos, Tecnologia e Analytics
RIS	Risco
T&P	Transações e Parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com base na identidade da árvore de valor e a partir das análises de cenário e dos sete direcionadores, foram analisados sob diversos temas estratégicos o status atual e aonde a empresa almejava chegar ao final do horizonte estratégico desenvolvido. Sobre este posicionamento foram listados os principais objetivos (Quadro 2) que conduziram o desdobramento das iniciativas estratégicas e os indicadores de performance (KPIs) a serem implementados e que completaram a árvore de valor:

Quadro 2 – Objetivo estratégicos.

<u>Objetivos Estratégicos</u>
Eficiência na Gestão contratual
Expandir área de atuação, promovendo novas vias de crescimento para a organização
Aumentar a visibilidade e fortalecer a imagem da empresa no mercado
Melhorar o planejamento e gestão dos pleitos contratuais
Aumentar a produtividade e eficiência das equipes
Operação logística eficiente
Gestão estratégica da cadeia de suprimentos (Compras e Estoques)
Ser considerada uma empresa segura
Integração efetiva entre pessoas, processos e sistemas
Melhorar a comunicação entre todos os funcionários da empresa (Matriz e Unidades Operacionais)
Melhorar segurança da informação
Planejar novos negócios
Expansão e consolidação do relacionamento com associações, sindicatos e Stakeholders
Mapeamento, normatização e padronização dos procedimentos operacionais
Desenvolver estrutura de Governança Corporativa, com a implementação do código de ética e disseminação dos valores
Melhorar o planejamento e a gestão dos recursos financeiros
Aprimorar gestão orçamentária
Atendimento as questões trabalhistas.
Aumentar a produtividade e eficiência do quadro de funcionários
Fortalecer liderança

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

As iniciativas estratégicas tratadas nesta pesquisa foram elaboradas a partir deste planejamento e os benefícios esperados devem estar alinhados com estes objetivos estratégicos. A priorização de iniciativas foi feita em uma reunião para discussão entre toda a Diretoria Executiva e o time de gerentes corporativos, responsáveis pelos processos da empresa. Como este tema não foi objeto de estudo desta pesquisa, o principal critério utilizado foi, basicamente, a disponibilidade dos recursos necessários para se iniciar os respectivos trabalhos (humanos, financeiros e de tecnologia), uma vez que todas as iniciativas estão alinhadas às necessidades mais urgentes da organização. Para todas as iniciativas priorizadas, foram definidos os patrocinadores, os responsáveis e o prazo para início. Os patrocinadores e responsáveis têm os seguintes papéis, como segue na Tabela .

Tabela 4 – Papéis de patrocinadores e responsáveis pelas iniciativas.

Patrocinadores	Responsáveis
Assegurar os recursos humanos e financeiros;	Gerenciar prazos, custos e resultados;
Tomar decisões estratégicas para direcionamento;	Desdobrar e executar as atividades;
Questionar prazos, andamento e resultados.	Delegar e envolver as equipes necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O plano macro de iniciativas estratégicas é formado pelos seguintes planos e projetos, como apresentado na Tabela .

Tabela 5 – Iniciativas Estratégicas.

(continua)

ICLI_01	Aprimorar a gestão contratual e aprimorar o controle dos pleitos contratuais
ICLI_02	Acompanhar e levantar histórico de desempenho de participação das licitações
ICLI_03	Realizar atendimento personalizado a clientes estratégicos, observando abordagem adequada para cada segmento de cliente.
ICLI_04	Criar relacionamento com concessionárias aonde a empresa ainda não atua
ICLI_05	Obter a certificação OHSAS 18001
ICLI_06	Definir de forma mais clara papéis e responsabilidade entre área comercial e área técnica

Tabela 5 – Iniciativas Estratégicas.

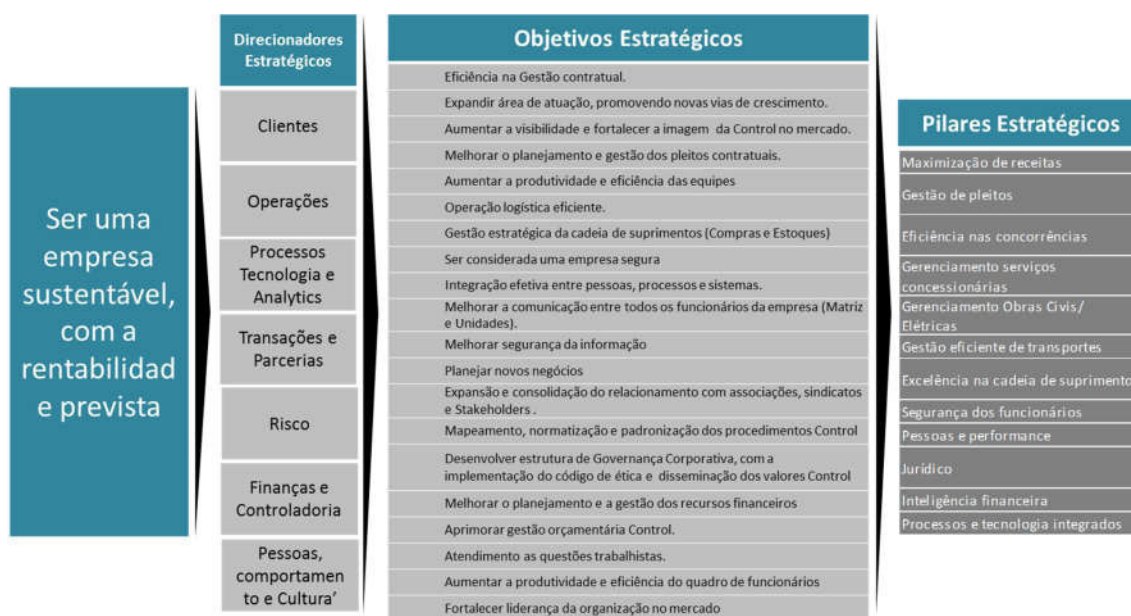
(continua)

ICLI_07	Criar site e portfólio de serviços
IFIN_01	Difundir uma cultura de controle financeiro (redução de despesas e custos)
IFIN_02	Construir e monitorar orçamento anual (a partir de 2018)
ILOG_01	Estabelecer nível de serviço mínimo para gestão de frotas
ILOG_02	Desenvolver plano de investimentos e renovação de frota
IP&P_01	Melhorar a gestão de documentação trabalhista (Unidade --> Matriz), incluindo implantação do eSocial.
IP&P_02	Desenvolver programa de treinamento para os colaboradores das unidades
IP&P_03	Implantar modelo de remuneração variável
IP&P_04	Criar programa de desenvolvimento de lideranças e formação de sucessores
IP&P_05	Desenvolver Política de Avaliação de Desempenho
IP&T_01	Garantir o funcionamento adequado da infraestrutura de TI no suporte ao negócio garantindo a otimização dos ativos
IP&T_02	Definir protocolos de comunicação e periodicidade de report entre matriz e unidades
IRIS_01	Mapear, documentar e comunicar os procedimentos padrões e normas (backoffice) para toda a empresa
IRIS_02	Implantar e divulgar o código de ética
IRIS_03	Estruturar rotinas de auditorias dos procedimentos e controles (Auditoria Interna)
IRIS_04	Preparação e revisão dos procedimentos financeiros e contábeis para Auditoria Externa
ISEG_01	Implantar política de gestão da segurança
ISUP_01	Aprimorar a Gestão de Estoques (Inclui controle e manutenção de EPIs e EPCs)
ISUP_02	Realizar do planejamento estratégico de compras (melhores condições de prazo e preço com fornecedores)
IT&P_01	Aumentar o portfólio de fontes de captação (novos serviços oferecidos)
ITEC_01	Mapear processos e documentação de procedimentos da Operação
ITEC_02	Aprimorar a produtividade das equipes de serviços / obras (ferramentas para gestão de serviços e produtividade)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A etapa seguinte ao plano macro de iniciativas estratégicas consistiu na finalização da árvore de valor, com a estruturação da base de indicadores e iniciativas estratégicas alinhadas com diretrizes e conexão com o Modelo de Gestão. Isto significa a criação de uma estrutura que relaciona indicadores e ações aos objetivos estratégicos, de forma que a estruturação e performance dos processos e planos de ação decorrentes do alinhamento transmitam de forma coerente o curso do negócio ao alvo estabelecido (Figura 8).

Figura 8 - Árvore de Valor.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A lista de indicadores foi desdobrada a partir dos que já estavam sendo monitorados antes da construção do Modelo de Gestão mais os novos indicadores, incorporados à árvore de valor através da relação de conceitual do processo a ser medido com os direcionadores, objetivos e pilares estratégicos, distribuído pelas respectivas Diretorias. Foram definidos 73 indicadores, dos quais 32 são itens de controle, relacionados às saídas dos processos, com alto impacto nos objetivos estratégicos, e 41 itens de verificação, que estão relacionados à melhoria de processos chave:

Tabela 6 – Quantidade de KPIs por Diretoria.

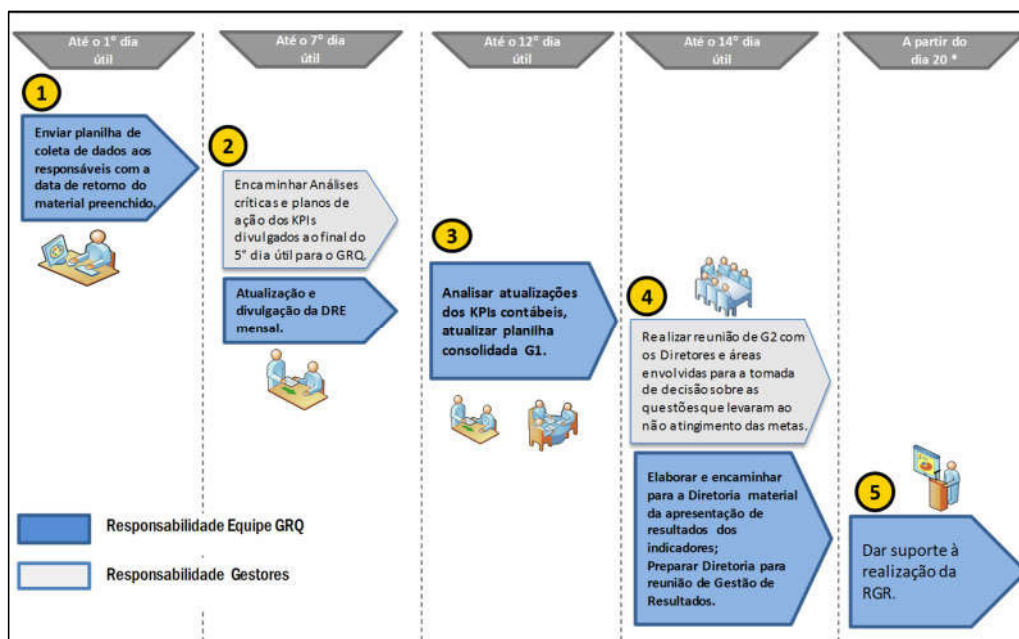
Diretoria	S	N	Total
<b>1 - Diretoria Comercial</b>	3	4	7
<b>2 - Diretoria Técnica</b>	8	8	16
<b>3 - Diretoria de Logística</b>	2	6	8
<b>4 - Diretoria Administrativa</b>	11	12	23
<b>5 - Diretoria Financeira</b>	8	11	19
<b>Total geral</b>	<b>32</b>	<b>41</b>	<b>73</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após a definição de metas e alinhamento dos indicadores com orçamento, foi feita a validação final com cada um dos gestores e Diretores. A lista de indicadores está apresentada no Apêndice A.

No trabalho de definição do processo de acompanhamento do Modelo elaborado um protocolo de comunicação simples, descrevendo as atividades e prazos macro dentro do mês de *status report*. Este protocolo envolve o fluxo de atualizações, análise e apresentação dos resultados de indicadores e iniciativas estratégicas. Este fluxo segue a mesma filosofia de definição do Modelo, adaptando o processo aos conceitos do ciclo PDCA, incrementado por ferramentas internas e boas práticas de mercado, já abordadas neste trabalho no capítulo 2. O fluxo de atividades de acompanhamento do Modelo é ilustrado na Figura 9.

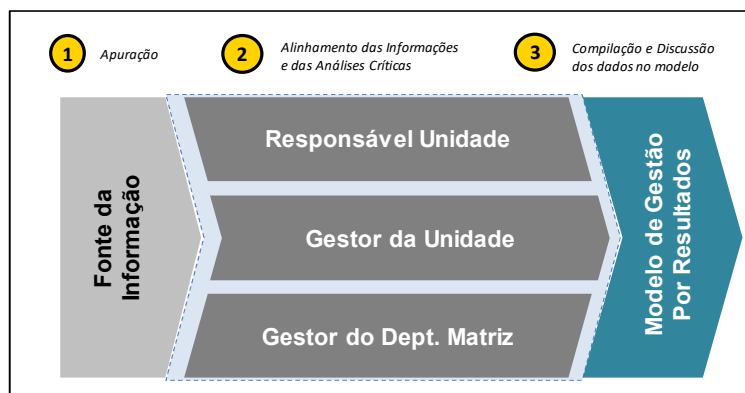
Figura 9 – Fluxo de Atividades do Modelo de Gestão.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para um efetivo funcionamento do Modelo de Gestão por Resultados, é importante seguir o fluxo descrito de forma proativa e alinhada entre os diversos componentes do processo (entre Matriz e Unidade). Desta forma, o alinhamento das informações em tempo hábil pelas filiais e pelo suporte corporativo da Matriz deverá obedecer necessariamente ao fluxo ilustrado na Figura 10.

Figura 10 - Protocolo de Comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Por decisão da Diretoria Executiva, as ferramentas e *templates* de gestão foram desenvolvidos internamente através de ferramenta de planilhas e, durante o primeiro ciclo (2 anos) avaliar a viabilidade a aquisição de um módulo de gestão do ERP existente, visando principalmente a incorporação desta rotina à cultura da empresa e o desenvolvimento de maturidade dos gestores nos processos gerenciais. O modelo visual do painel de indicadores definido é ilustrado na Figura 11:

Figura 11 – Modelo Visual do Painel de Indicadores.

#	Indicador	Responsável	Unidade	Orientação	Estratégico?	janeiro-18		
						Meta	Real	
KPI_07	Eficiência de faturamento operacional	Bruno Soares / Francisco Niepce	%	↑	S	100,00%	92,95%	●
KPI_08	% de atendimento dos Serviços demandados	Bruno Soares / Francisco Niepce	%	↑	N	85,00%	91,49%	●
KPI_10	Índice de disponibilidade de equipe para prestação do serviço	Bruno Soares / Francisco Niepce	%	↑	S	80,00%	99,54%	●
KPI_11	Utilização da equipe para a prestação do serviço (%)	Bruno Soares / Francisco Niepce	%	↑	N	60,00%	91,06%	●
KPI_12	Efetividade	Bruno Soares / Francisco Niepce	%	↑	N	100,00%	128,81%	●
KPI_13	LIES - Performance	Márcio Aurélio	%	↑	N	97,00%	98,52%	●
KPI_14	Efetividade do LIES	Márcio Aurélio	%	↑	N	83,00%	84,69%	●
KPI_15	% de Visitas LIES	Márcio Aurélio	%	↑	N	98,00%	99,21%	●

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na Tabela são detalhados os principais campos da Figura 11:

Tabela 7 – Campos do painel de indicadores.

# (Código)	Codificação do indicador, pela ordem de definição na lista de indicadores
Indicador	Nome do indicador, de acordo com o processo a ser medido
Responsável	Nome do Gestor responsável pelo respectivo processo a ser medido
Unidade	Unidade de medida do indicador
Orientação	Referência se o indicador é melhor quando aumenta, diminui ou fica dentro de uma faixa de controle
Estratégico?	Informa se o indicador é estratégico (item de controle) ou não (item de verificação)
Meta	Referencial de valor a ser alcançado
Real	Resultado da medição no mês de referência
Nome do mês	Descrição do mês de referência
Farol	Indica se o resultado foi bom (Farol verde) ou ruim (Farol vermelho)

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O fluxo de informações e o protocolo de comunicação também é composto pelo processo de acompanhamento das Iniciativas Estratégicas. Cada responsável definido foi encarregado de elaborar, junto com sua equipe e as potenciais áreas de apoio, os respectivos cronogramas. Em virtude da pouca maturidade dos Gestores em processos de gestão, o processo de gerenciamento das iniciativas estratégicas seguiu uma metodologia simplificada, baseada nas cinco fases de ciclo de vida de projetos descritas no padrão PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) e por elementos do framework que compõe o *Project Model Canvas*, além de boas práticas de outras metodologias e ferramentas disponíveis no mercado. Na elaboração dos planos de ação e de projetos para as iniciativas são realizadas as seguintes etapas:

- **Iniciação:** A partir da definição dos temas das iniciativas dentro da árvore de valor, cada Diretor designa um responsável para definir a equipe e as áreas que irão compor sua rede de apoio na condução da iniciativa, para definição dos requisitos, necessidade de recursos e plano de projeto. O objetivo desta fase é estabelecer a estrutura organizacional adequada necessária para condução das ações.
- **Planejamento:** A equipe de Gestão realiza uma reunião de brainstorming com a equipe designada para elaboração do plano inicial de projeto (preenchimento do *Project Model Canvas*). Após definição escopo e cronograma detalhados, preenchimento do *template* de acompanhamento, com a descrição de atividades (Figura 12) e ficha de identificação (Figura 13). Nesta fase temos uma visualização primária do projeto, identificando o seu objetivo e enxergando seus principais produtos, marcos, recursos envolvidos e orçamento total.
- **Execução e Controle:** Esta é a etapa onde o planejamento é colocado em prática e as

atividades realizadas, acompanhamento da evolução das ações e controle de gastos de recursos. Nesta fase se iniciam as discussões nas Reuniões de Gestão por Resultado (RGR) sobre o andamento das atividades e principais desvios e medidas corretivas e/ou preventivas. É importante destacar que a maior parte dos recursos mobilizados, como orçamento, pessoal e ferramentas será consumida nesta fase;

- **Encerramento:** Esta etapa envolve Diretoria, Controladoria (Equipe de GRQ) e responsáveis pelos projetos. São apresentados os resultados finais das iniciativas, de acordo com os requisitos e onde são discutidos os benefícios alcançados e lições aprendidas. A equipe de GRQ tem o papel de medir os benefícios, garantir o aceite dos patrocinadores e encerrar o projeto, bem como o registro das informações históricas para disseminação do conhecimento.

Figura 12 – Modelo de Cronograma.

WBS	Atividades	Responsável	Rede de Apoio	Início Plan.	Término Plan.	Início Real	Término Real	% Concluído	Status	Duração PLAN	% Planejado
1	Projeto ##	Nome do Gerente de Projeto		02/11/2016	28/02/2019	02/11/2016	18/11/2016	19%	Em andamento	832	52%
1.1	Pacote 1	Nome	Nome	02/11/2016	21/12/2016	02/11/2016	18/11/2016	58%	Atrasado	33	100%
1.1.1	Atividade 1	Nome	Nome	02/11/2016	18/11/2016	02/11/2016	18/11/2016	100%	Concluído	0	100%
1.1.2	Atividade 2	Nome	Nome	28/11/2016	20/12/2016	28/11/2016		75%	Atrasado		100%
1.1.3	Atividade 3	Nome	Nome	19/12/2016	21/12/2016			0%	Não iniciado		100%
2.1	Pacote 2	Nome	Nome	22/08/2017	16/05/2018			0%	Não iniciado		57%
2.1.1	Atividade 1	Nome	Nome	22/08/2017	16/05/2018			0%	Não iniciado		71%
2.1.2	Atividade 2	Nome	Nome	05/12/2017	31/01/2018			0%	Não iniciado		100%
2.1.3	Atividade 3	Nome	Nome	01/04/2018	30/04/2018			0%	Não iniciado		0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 13 – Ficha de identificação do projeto.

Detalhamento	
<b>Resultados esperados:</b>	Descrição dos benefícios esperados com a implantação da iniciativa
<b>Justificativa:</b>	Descrição da necessidade a ser atendida com o projeto, como oportunidades, necessidades de negócios, problema a ser resolvido, exigências legais, etc.
<b>Responsável:</b>	Nome do Gerente de Projeto
<b>Patrocinador:</b>	Nome do Executivo que irá patrocinar a iniciativa
<b>Rede de apoio:</b>	Principais parcerias na execução do projeto
<b>Custo Inicial:</b>	Orçamento necessário

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).



#### 4.4.2 Execução do Modelo

Esta fase do trabalho consiste na realização do planejamento decorrente de todo o diagnóstico, com a aplicação das ferramentas e processos definidos para alcance dos objetivos mapeados. O trabalho desta fase contemplou a preparação dos principais agentes de execução do Modelo e realização do processo de acompanhamento da performance mensal de indicadores e projetos.

##### 4.4.2.1 *Treinamento*

Para cada Gerência e para a Unidade piloto foram identificados colaboradores chave, que receberam a atribuição de serem os analistas de apoio para facilitar a disseminação e entendimento do modelo, facilitar todo o fluxo de comunicação dos gestores donos dos indicadores com os clientes e fornecedores internos. Estes indivíduos designados irão compor a rede de gestão da qualidade e serão pontos focais fundamentais para a boa execução e funcionamento do Modelo.

Os principais papéis e responsabilidades dos facilitadores são:

- Promover a aproximação dos envolvidos, redução dos ruídos na comunicação, clarificação das informações e diminuição das ambiguidades;
- Ter capacidade de se colocar como parte do processo, interagindo, transmitindo, compartilhando, aprendendo e articular com coerência e gentileza diante dos parceiros no Modelo Integrado de Gestão por Resultados.

Para este público foi realizado um treinamento com o tema Gestão para resultados, composto por temas relacionados ao método PDCA, base do modelo estudado neste trabalho, e às ferramentas de Gestão da Qualidade, como instrumento de análise e solução de problemas e tratamento das anomalias dos processos que os apoiem em identificar, mensurar, analisar e propor soluções para os desvios de performance. O treinamento foi dividido nos seguintes tópicos:

1. **Processos, Controles & Indicadores (geral):** Definições e visão geral sobre controles e indicadores permeados nos processos, que servirão de base para elaboração de metas e acompanhamento do desempenho.

2. **Metas & Indicadores de Desempenho:** Capacitação para elaboração de metas e indicadores de desempenho dos processos diversos através de conceituação e aplicação de exercícios práticos.
3. **Ferramentas de Gestão:** Capacitação para elaboração de planos de ação e utilização de ferramentas de análise que servirão de suporte ao trabalho de acompanhamento das metas individuais e análise das causas raízes das metas problemáticas, através de conceituação e aplicação de exercícios práticos.
4. **Acompanhamento & Reuniões de Resultado:** Visão geral de Acompanhamento dos indicadores de desempenho e alinhamento do formato das reuniões periódicas de resultado.

#### 4.4.2.2 *Acompanhamento Mensal*

Conforme descrito no tópico anterior, esta fase do trabalho segue mensalmente o fluxo de atividades ilustrado na Figura 9 e consiste na realização das atividades de execução e acompanhamento da performance das operações de rotina e das iniciativas estratégicas, cujo fluxo de processo está ilustrado nos Apêndices C e Apêndice D, respectivamente.

Os resultados alcançados por cada Departamento Corporativo e por cada Unidade de Negócio são debatidos mensalmente nas reuniões denominadas Reuniões de G2, entre Diretores e Gerentes, sob mediação da Equipe de GRQ, que tem o papel de compilar e ajustar as informações coletadas de cada Diretoria. O Diretor Técnico, na condição de responsável pelas Unidades de Negócio, além de discutir os resultados dos processos referentes aos Serviços Técnicos, os temas relevantes relacionados a escopos de outras Diretorias, para que sejam levados ao Comitê da RGR. Este comitê é formado pelo Presidente, demais Diretores, Gerente da Controladoria e equipe de GRQ.

Finalizadas as reuniões de G2, em torno do 20º dia útil de cada mês é realizada a Reunião de Gestão por Resultados. Nela são debatidos o controle das atividades e principais desvios se dão pela análise dos resultados dos indicadores e avanço das ações dos projetos, que incluem as medidas corretivas e/ou preventivas propostas pelos responsáveis para garantir que os resultados sejam alcançados. Cada Diretor defende perante o Presidente, os resultados alcançados dos processos sob sua responsabilidade, que são alinhados com os respectivos gerentes numa reunião de Diretoria, ocorrida antes da Reunião Geral. Para as iniciativas estratégicas, cada Diretor defende o status das iniciativas sob seu patrocínio, informando o

status do avanço físico, desvios em relação ao planejado, riscos e questões ocorridos e as tendências em relação ao plano inicial (prazo, custo e atendimento aos objetivos).

Nos casos em que há necessidade de mudanças, tanto de metas ou métricas de indicadores quanto nos planos de iniciativas, deve-se assegurar que são mudanças positivas e devem ser submetidas à avaliação das respectivas Diretorias. O GRQ orienta a realização deste processo, através da avaliação das propostas de mudança. Após discussão e decisão da Diretoria, um formulário de Solicitação de Mudanças é preenchido pela área ou Gerente solicitante, que envia à Equipe de GRQ para atualização dos *templates* de controle e de registro. O cronograma deste ciclo de acompanhamento da execução é ilustrado na Figura 14:

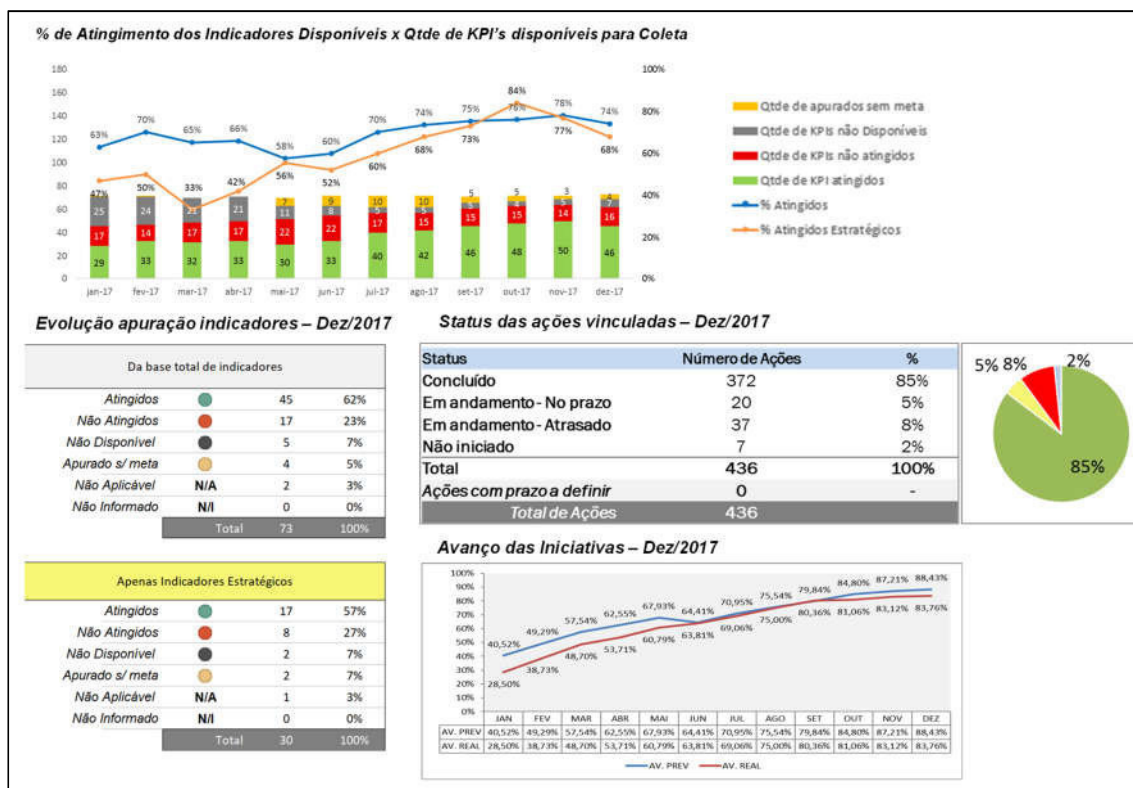
Figura 14 – Cronograma Mensal de Acompanhamento de GR.

#	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
1	Apuração e análise crítica dos KPIs (Plan & Control / Área Técnica / Suprimentos / RH / Administrativo / TI / SESMT)	Gestores	7º dia útil
2	Avaliar as atualizações realizadas, análises críticas e evidências das atualizações	GRQ	9º dia útil
3	Apuração e análises críticas dos KPIs ( Financeiro / Transportes / SESMT (inspeções) / LIES e Recad. )	Gestores	9º dia útil
4	Analisar as atualizações realizadas, análises críticas e evidências dos KPIs contábeis, de transportes, inspeções e LIES/RECAD.	GRQ	11º dia útil
5	Realizar reuniões de G2 (Diretorias + Gerencias)	GRQ	14º dia útil
6	Enviar Book de resultados parciais (Planilha Consolidada) e eventuais pendencias para a Diretoria	GRQ	14º dia útil
7	REUNIÃO DE RGR COM DIRETORIA E PRESIDÊNCIA	Executivos	20º dia útil

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os resultados mensais são apresentados na RGR através do painel geral, ilustrado na Figura 15.

Figura 15 – Painel de Resultados da RGR



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Durante a reunião, para cada Diretoria, é elaborado um painel semelhante, onde os respectivos Diretores comentam o status dos indicadores e iniciativas sob sua responsabilidade.

#### 4.4.3 Avaliação

Esta fase do trabalho consiste na avaliação da aderência do processo implementado à rotina da organização e o alcance dos objetivos do primeiro ciclo após a implementação do Modelo, decorrente acompanhamento mensal de performance dos processos medidos e incorporação das iniciativas à rotina, conforme descrito na seção anterior.

No desenvolvimento do Modelo ao longo do ano de 2017, 61 dos 75 indicadores tiveram aderência total, ou seja, tiveram metas e métricas definidas e acompanhamento realizado até o final do ciclo. A distribuição dos indicadores e índice de aderência total, por Diretoria, está ilustrada na Tabela .

Tabela 8 - Aderência dos Indicadores à Rotina.

Diretoria	Estratégicos (IC)		Não Estratégicos (IV)		Geral	
	Definidos	Medidos	Definidos	Medidos	Definidos	Medidos
<b>1 - Comercial</b>	3	3	4	3	7	6
<b>2 - Técnica</b>	9	4	8	7	17	11
<b>3 - Logística</b>	2	2	6	6	8	8
<b>4 - Administrativo</b>	11	7	12	11	23	18
<b>5 - Financeiro</b>	8	8	12	10	20	18
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>75</b>	<b>61</b>
<b>Aderência</b>	<b>73%</b>		<b>88%</b>		<b>81%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Considerando os 61 indicadores acompanhados com metas e métricas definidas, tivemos uma aderência ao modelo de **81%** (61 de 75 indicadores). Considerando os resultados dos indicadores atingidos comparando com esta quantidade total de indicadores desdobrados no Modelo, tivemos **índice de atingimento de 49%** (37 de 75 indicadores).

Avaliando à luz da performance dos processos, analisamos os resultados dos itens de controle e de verificação em cada Diretoria. Do cenário de 61 indicadores com aderência total à rotina, alcançamos um **índice de atingimento de 61%** (37 de 61 indicadores) onde, dos 33 indicadores Estratégicos (itens de controle), 24 foram acompanhados, representando 73% de aderência, e 14 atingiram a meta, representando **índice de atingimento de 58%**. Dos 42 indicadores Não Estratégicos (itens de verificação), 37 foram acompanhados, representando 88% de aderência, dos quais 23 atingiram a meta, totalizando **índice de atingimento de 62%**, conforme descrito na Tabela :

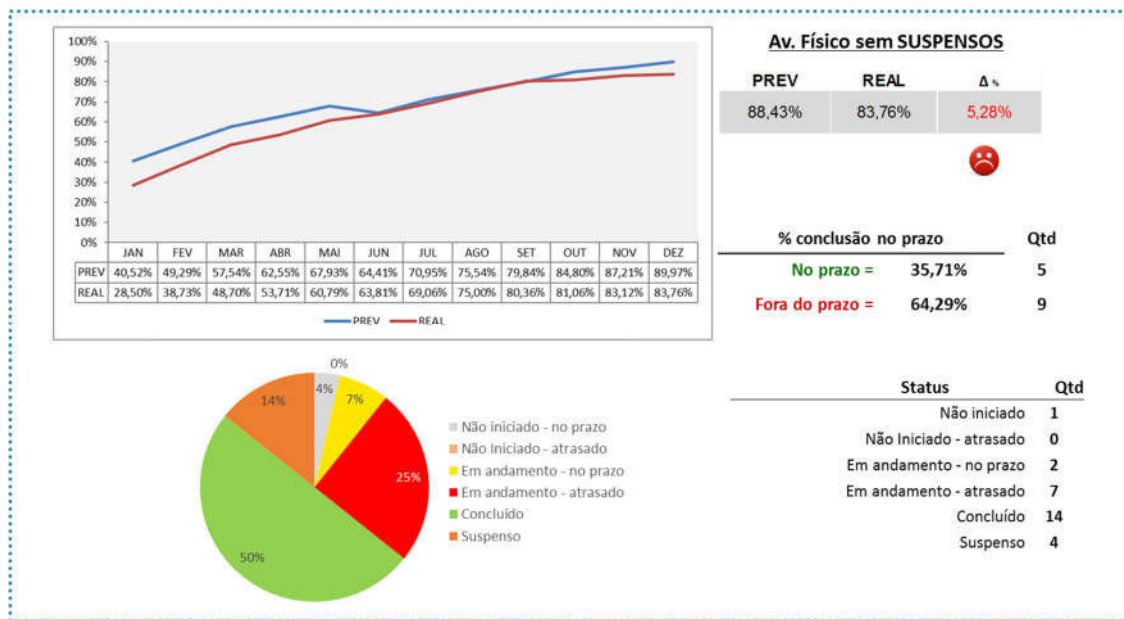
Tabela 9 - Índice de Atingimento dos Indicadores Medidos.

Diretoria	Estratégicos (IC)		Não Estratégicos (IV)		Geral	
	Medidos	Atingidos	Medidos	Atingidos	Medidos	Atingidos
<b>1 - Comercial</b>	3	2	3	1	6	3
<b>2 - Técnica</b>	4	2	7	4	11	6
<b>3 - Logística</b>	2	2	6	5	8	7
<b>4 - Administrativo</b>	7	4	11	6	18	10
<b>5 - Financeiro</b>	8	4	10	7	18	11
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>61</b>	<b>37</b>
<b>Índice de Atingimento</b>	<b>58%</b>		<b>62%</b>		<b>61%</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Em relação às iniciativas estratégicas, o ano de 2017 foi encerrado conforme painel de resultados ilustrado na Figura 16:

Figura 16 – Painel de Resultados das Iniciativas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Das 28 iniciativas estratégicas, 14 foram concluídas, sendo 5 delas dentro do prazo planejado e 9 fora do prazo planejado, e 4 foram suspensas por decisão da Diretoria, em virtude das estratégias comerciais prioritárias para a ocasião.

Com relação aos resultados alcançados, podemos concluir que a organização teve uma boa aderência ao modelo, com 81% dos indicadores desdobrados tendo acompanhamento desde o início da aplicação do modelo e todas as reuniões realizadas dentro da programação estabelecida. Dos ganhos mais relevantes a partir da aplicação do modelo, podemos destacar os seguintes: redução global de aproximadamente 21% no volume de horas extras, o que representou uma economia de R\$ 650.000 no ano para as despesas com pessoal; *saving* de compras 5,60% no valor médio das compras; redução de aproximadamente R\$ 15.000 nas despesas com pagamento de multas de trânsito para uma frota de 480 veículos; eliminação dos acidentes por condição insegura (decorrentes da má gestão de EPIs e EPCs e treinamento) e; eliminação de acidentes com óbito, que ocorriam numa média de 1,5 nos 2 anos anteriores à implantação do modelo. Por questões de confidencialidade, não apresentamos outros resultados relevantes da aplicação do Modelo de Gestão.

Considerando a análise da necessidade de se iniciar um Modelo de Gestão, os principais aspectos a considerar num desdobramento, os mais relevantes são relacionados ao equilíbrio entre medição do resultado e performance do processo, balanceamento entre fatores internos e externos, relações de causa-efeito entre os indicadores a quantidade adequada de indicadores. Embora a principal desvantagem do Modelo TQM tenha ocorrido neste primeiro momento, com 19% dos indicadores sem o devido acompanhamento ou definição de métricas, a organização alcançou um resultado global de aderência acima de 80%, com índice de sucesso de 61%.

Miranda e Silva (2002) afirmam que, na implementação de um modelo de gestão, um dos maiores desafios é definir quais indicadores atendem às necessidades de informação dos gestores. Já Campos (1993) afirma que a prioridade do TQM é implantar o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (GRD), buscando garantir coerência entre as metas funcionais e as diretrizes da organização em atividades práticas. Portanto, como reflexo da maturidade e incorporação do Modelo à rotina, está programado para a revisão estratégica a participação dos gerentes das Unidades de Negócio nos debates com os Gerentes de Processos para avaliar potenciais melhorias e estabelecimento das metas, a partir da análise de todos os impedimentos gerados pelo fluxo de atividades dos processos atuais, com o objetivo de implementar as devidas melhorias.

Em relação às iniciativas estratégicas, ao final do exercício o desvio do portfólio em relação às entregas no prazo foi de 5,29%, e das iniciativas concluídas, 36% encerraram dentro do prazo planejado, o que podemos avaliar como um resultado bom no que diz respeito ao estágio inicial de utilização formal de uma prática de Gerenciamento de Projetos. Segundo relatório da PM Survey 2013, apenas 34% das organizações apresentam desvio de prazo abaixo de 10% e, em relação ao cumprimento de prazos, o estudo aponta que 55,8% não cumprem o prazo do projeto, considerando que apenas 27% utilizam de fato uma metodologia estabelecida. Considerando o aspecto maturidade, é importante destacar que ela é construída a partir do conhecimento gerado com a prática formal, o que coloca a organização estudada com potencial de melhoria nos resultados gerais alcançados.

#### 4.4.4 Revisão do Processo

Esta etapa do trabalho consiste na implementação de ajustes nos processos medidos a partir da verificação da aderência à rotina da empresa, através da avaliação dos resultados gerais do 1º ano da implementação do Modelo.

Em virtude da necessidade de ajuste do orçamento da organização aos contratos encerrados e em fase final de licitação, bem como as indefinições até o início de 2018 relacionadas às Distribuidoras do Grupo Eletrobrás, do qual fazem parte os principais clientes da organização estudada, alguns resultados não puderam ser apurados até a conclusão deste trabalho. Considerando também que o objetivo maior do trabalho realizado foi de garantir aderência do Modelo de Gestão à cultura da organização estudada, não foi objeto de avaliação deste estudo a medição do alcance dos objetivos estratégicos. Portanto, foi dada ênfase à revisão de metas dos indicadores já medidos e avaliação dos projetos concluídos, com estabelecimento de novas frentes de trabalho para aqueles que não tiveram aderência à rotina da empresa.

Na definição das novas metas para o exercício 2018, foram considerados os seguintes critérios:

- Retirar da lista os indicadores sem aderência, devido à falta de meios para acompanhá-lo;
- Para os que foram acompanhados sem meta definida, estabelecer metas com base nos três últimos meses do ano de 2017;
- Para os indicadores que não tiveram a meta atingida, repetir a meta de 2017;
- Para os indicadores atingidos, aplicar incremento de 5% a 10% no resultado alcançado ao final do exercício 2017, dependendo da avaliação dos Gerentes das respectivas áreas.

Em relação à lista inicial de indicadores, para aqueles que eram composição de outros itens de verificação, foi definido que, além dos critérios básicos acima definido, sejam priorizados o resultado principal e que os componentes da métrica sejam controlados internamente. Após esta avaliação inicial, a lista passou de 75 para 60 indicadores, um a menos do que o número de indicadores aderentes à rotina, validando a necessidade do ajuste no dimensionamento, conforme identificado no referencial teórico como uma desvantagem iminente do modelo TQM.

Além da revisão inicial das metas e métricas dos indicadores existentes, foi estabelecido também a formalização da figura do facilitador de gestão nas Unidades de Negócio, como interlocutor entre os respectivos Gerentes e as áreas corporativas de apoio. Este público



receberá o treinamento sobre Gestão para Resultados e Ferramentas da Qualidade, assim como os facilitadores das áreas corporativas.

Para o processo de gerenciamento das iniciativas estratégicas, a grande mudança será a implementação, após a revisão estratégica e definição das novas iniciativas, de processos de gestão de portfólio. O objetivo é acompanhar o desempenho do portfólio de iniciativas à luz de critérios predefinidos de sucesso alinhados aos objetivos estratégicos, bem como estabelecer rotina de avaliação dos benefícios alcançados e contramedidas para iniciativas que não estiverem agregando valor ao negócio.

Para as iniciativas do portfólio inicial que ainda estão em andamento, cada responsável irá elaborar um plano de ação com as entregas restantes, os quais serão acompanhados por cada Diretor imediato. Nas reuniões de RGR serão debatidos apenas os indicadores e o avanço físico das novas iniciativas, cuja definição irá ocorrer na revisão estratégica da organização, prevista para ocorrer após o final deste trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho descreveu um Modelo de Gestão baseado nas principais características do Modelo *TQM* para a rotina de acompanhamento e avaliação de resultados de processos operacionais e de suporte a negócios considerando as expectativas das partes interessadas envolvidas, maturidade e capacidade gerencial dos líderes de Unidades e Gerentes de processos, limitações tecnológicas da empresa e a necessidade de melhoria contínua dos processos. Além deste acompanhamento, foi implementada uma rotina de acompanhamento de projetos, com etapas e ferramentas bem definidas para realização de um melhor planejamento e acompanhamento destas ações. Foi realizada a revisão da literatura no que diz respeito a Sistemas de Gestão, Administração das Operações e Modelos de Gestão, envolvendo prestação de serviços de engenharia, focando no controle de performance de processos operacionais e administrativos, assim como na implementação de projetos de melhoria, através da avaliação do negócio com seções de brainstorming com os principais líderes e também por meio de observação do processo.

As limitações encontradas para este trabalho estavam relacionadas às dificuldades dos profissionais envolvidos na liderança dos processos e das operações em relação à rotina de acompanhamento e análise dos seus processos, que demandaram intervenção frequente da equipe de GRQ quanto a interpretação da interação entre processos, bem como do reflexo disto nos resultados financeiros das Unidades, até então os principais parâmetros de performance do negócio. Os profissionais envolvidos estavam acostumados a fazer a comparação do desempenho da receita em relação aos custos operacionais, sem considerar o resultado de outras variáveis relacionadas aos meios pelos quais os processos são realizados. Já na avaliação do primeiro ciclo foram identificados ganhos relevantes em relação a problemas que estavam onerando as operações e criando descontrole gerencial em relação a pessoal, segurança e compras. Outra consequência relevante foi a necessidade de revisão de todos os processos com a participação dos Gerente Operacionais, de forma que os novos processos garantam agilidade e segurança, não incorrendo em novos impedimentos à produtividade nem em fragilidade em relação às leis trabalhistas.

Em relação à funcionalidade do Modelo desenvolvido, acredita-se que o conhecimento gerado tem resultado em ganho de maturidade pelos agentes envolvidos no processo, que apresentam hoje uma melhor capacidade analítica e de comunicação, gerando melhores informações para tomada de decisão gerencial da empresa, assim como o aumento da capacidade da organização em identificar e reagir a limitações de capacidade e eventuais

ameaças do mercado onde atua. Além da multiplicação desses agentes dentro da rede de gestão, é recomendada a implementação de processos de gestão de portfólio e gerenciamento de riscos como meio de avaliar melhor os benefícios das ações estratégicas e impactos de mudanças de escopo de iniciativas no orçamento e prazo planejados. Sugere-se também que seja realizada uma avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos ao final do segundo ano de aplicação do Modelo de Gestão, assim como a implantação de certificações de qualidade após padronização dos processos.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS, V. F.. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996. 334 p.: il.
- CAMPOS, V. F.. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013. 266 p.: il.
- CAMPOS, V. F.. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004. 256 p.
- CAMPOS, V. F.. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1993. 240 p.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria & casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- CAVALCANTI, Marly (Org). **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 4. reimpressão.
- DRUMOND, H. **Movimento pela qualidade: de que o gerenciamento de qualidade total realmente trata**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- FINOCCHIO, J. Jr. **Project Model Canvas, Gerenciamento de Projetos sem Burocracia**. São Paulo, Elsevier; Campus, 2013.
- FLAMHOLTZ, Eric G.; Randle, Y. **Growing Pains: Building Sustainably Successful Organizations**. 5th ed. New Jersey: Wiley and Sons, 2016.
- FLEURY, P. F.; MONTEIRO, F. J. R. C. O desafio logístico do e-commerce. **Revista Tecnológica**, São Paulo, v. VI, n. 56, p. 34-40, Julho 2000.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). **The Project Management Office (PMO): A Quest For Understanding**. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- ISHIKAWA, K.: **Controle de Qualidade Total à maneira japonesa**. Editora Campus, 1993. 236 p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, p. 134-147, Setembro-Outubro 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KERZNER, H. **Estratégia vista como projeto**. HSM Management. São Paulo, ano 16, v. 1, n. 90, p. 18-20, Jan-Fev 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MIRANDA, Luiz C.; SILVA, José D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p. cap. 7, p. 131-153.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002

PMSURVEY.ORG 2013 Edition. Project Management Institute. Disponível em: <[www.pmsurvey.org](http://www.pmsurvey.org)> Acesso em: 20/12/2018

PORTER, M. **Competição**. 11ª ed. São Paulo: Campos, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**, 5ª Edição. Pennsylvania, PMI, 2012.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de ensino à distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 118 p.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de operações**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, Cristina. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. 2001, 120p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 108 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. da S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016

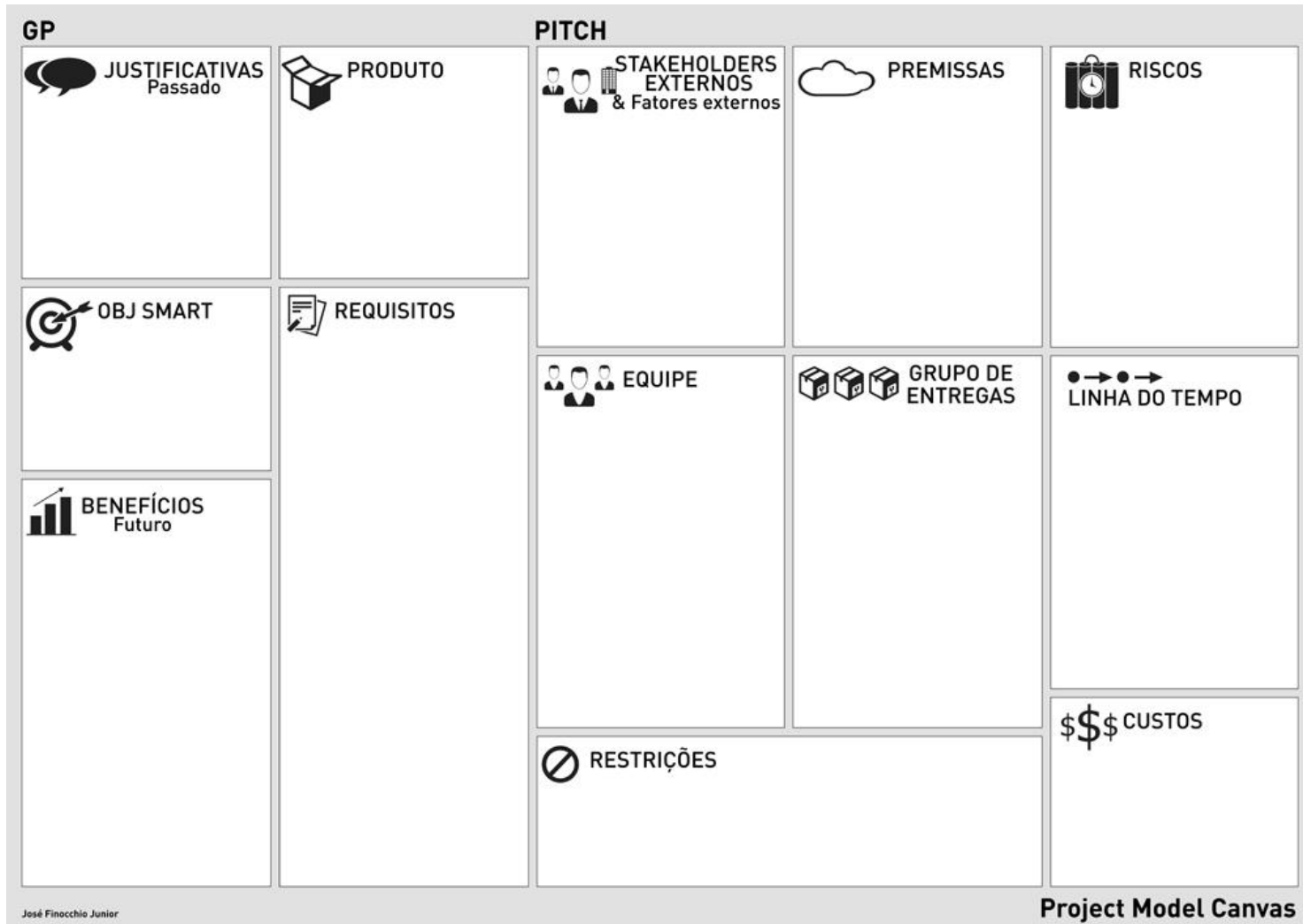
## APÊNDICE A – LISTA DE INDICADORES

KPI_01 - Faturamento mensal
KPI_02 - Índice de concentração em clientes públicos
KPI_03 - Índice de sucesso nas concorrências acumulado
KPI_04 - Efetividade na gestão de reajustes e pedidos contratuais
KPI_05 - Efetividade dos pleitos contratuais requeridos
KPI_06 - Volume de serviços demandados
KPI_20 - Incidência de penalidades contratuais
KPI_07 - Eficiência de faturamento operacional
KPI_08 - % de atendimento dos Serviços demandados
KPI_09 - Produtividade
KPI_10 - Índice de disponibilidade de equipe para prestação do serviço
KPI_11 - Utilização da equipe para a prestação do serviço (%)
KPI_12 - Efetividade
KPI_13 - LIES - Performance
KPI_14 - Efetividade do LIES
KPI_15 - % de Visitas LIES
KPI_16 - % de Impedimentos LIES
KPI_17 - Índice de Repasse
KPI_18 - Índice de desempenho de custo
KPI_19 - Resultado financeiro (Rentabilidade)
KPI_21 - Índice de desempenho de custo - Obras - (Cumprimento cronograma financeiro)
KPI_22 - Índice de desempenho de prazo - Obras - (Cumprimento cronograma físico)
KPI_23 - Posição econômico-financeiro por contrato
KPI_24 - % Disponibilidade total sem veículos reservas
KPI_25 - % Disponibilidade total com veículos reservas
KPI_26 - % de Ociosidade da frota
KPI_27 - R\$/ km total
KPI_28 - Custo com despesas de abastecimento - (R\$/ km - abastecimento)
KPI_29 - Custo com manutenção dos veículos - (R\$/ km - manutenção)
KPI_30 - Custo com multas
KPI_31 - Excesso de velocidade por veículo
KPI_32A - Assertividade de Inventário próprio
KPI_32B - Assertividade de Inventário terceiro
KPI_33 - % de itens abaixo do estoque mínimo
KPI_34A - % de itens não elétricos ociosos em estoque
KPI_34B - % de itens elétricos ociosos em estoque
KPI_35 - <i>Saving</i> de Compras
KPI_36 - Lead time de conversão da Solicitação de Compra
KPI_37 - Lead time de atendimento das Compras
KPI_38 - Índice de Horas Extras
KPI_39 - Índice de Turnover
KPI_40 - Índice de Absenteísmo
KPI_41 - Horas de Treinamento

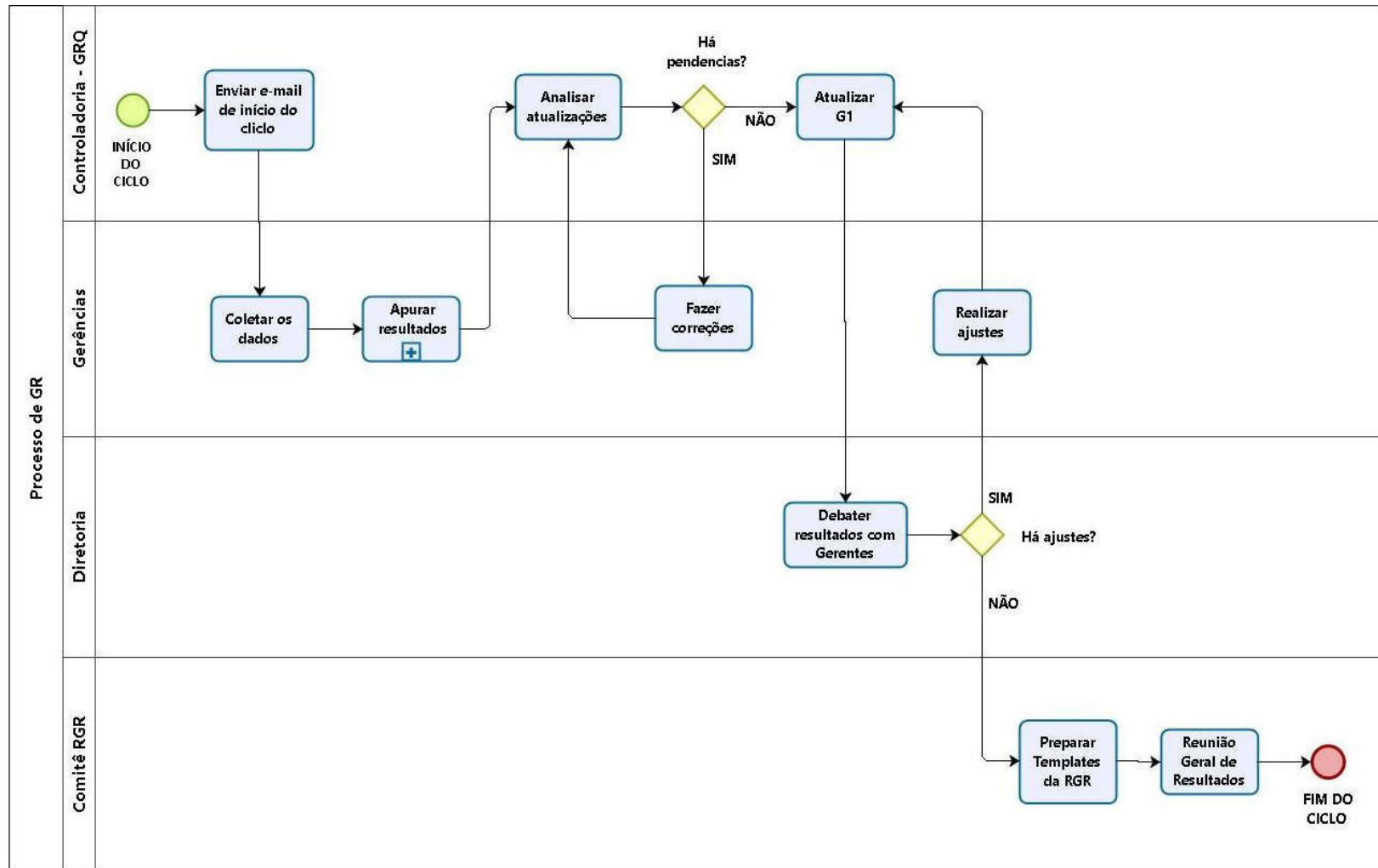
KPI_42 - Efetividade da contratação
KPI_43 - % cumprimento do envio das documentações trabalhistas pelas unidades para a matriz
KPI_44 - Quantidade de seguros renovados (no mês de competência)
KPI_45 - Quantidade de documentações obrigatórias a vencer (60 dias)
KPI_46 - Quantidade de contratos tratados no prazo (renovação/ encerramento)
KPI_47 - Índice de Segurança do Trabalho
KPI_48 - Quantidade de acidentes de trabalho sem afastamento
KPI_49 - Quantidade de acidentes de trabalho por condição insegura
KPI_50 - Taxa de gravidade
KPI_51 - Taxa de frequência
KPI_52 - % de funcionários inspecionados
KPI_53 - % de Anomalias tratadas
KPI_54 - % de êxito financeiro dos processos passivos
KPI_55 - % de êxito quantitativo dos processos passivos
KPI_56 - Incidência de processos trabalhistas
KPI_57 - Orçamento de Despesas
KPI_58A - Fluxo de Caixa (Recebimento)
KPI_58B - Fluxo de Caixa (Pagamento)
KPI_59 - % cumprimento do envio das documentações de pagamento no prazo
KPI_60 - Pagamento de Multas/ Juros (por atraso de pagamento)
KPI_61 - Índice de Inadimplência (a partir de 90 dias)
KPI_62 - Prazo Médio de Pagamentos
KPI_63 - Prazo Médio de Recebimento
KPI_64 - Prazo de fechamento contábil
KPI_65 - Índice de lançamentos manuais
KPI_66 - % de atendimento as solicitações de chamados de TI no prazo
KPI_67 - Índice de satisfação dos chamados TI
KPI_68 - Índice de projetos de TI no prazo
KPI_69 - Índice de prazo para manutenção de ativo
KPI_70 - Índice de Indisponibilidade de redes / sistemas
KPI_71 - Índice de atendimento de chamados de aquisição no prazo
KPI_72 - Quantidade de procedimentos a vencer (30 dias)
KPI_73 - % de atendimento as solicitações de atendimento de infraestrutura dentro do prazo
KPI_74 - Custo da Dívida
KPI_75 - <i>Headcount</i> (Quantidade de pessoas por contrato)



APENDICE B – PROJECT MODEL CANVAS



APENDICE C – ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES



APENDICE D – ACOMPANHAMENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

