

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO**

**O caso de uma empresa de engenharia consultiva  
com ênfase em energias renováveis**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE  
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE  
MODALIDADE MESTRADO PROFISSIONAL  
POR

**CLÁUDIA NÚBIA SOARES SANTOS FORMIGA**

Orientadora: Prof. Ana Paula Cabral Seixas Costa, DSc.

RECIFE, JANEIRO / 2013

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Margareth Malta, CRB-4 / 1198

F725s Formiga, Cláudia Núbia Soares Santos.  
Sistemática de análise de desempenho: o caso de uma empresa de engenharia consultiva com ênfase em energias renováveis / Cláudia Núbia Soares Santos Formiga. - Recife: O Autor, 2013.  
xi, 68 folhas, il., gráfs., tabs.

Orientadora: Profª. DSc. Ana Paula Cabral Seixas Costa.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG.  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2013.  
Inclui Referências e Anexos.

1. Engenharia de Produção. 2. Análise de desempenho. 3. Retenção de talentos. 4. Energias renováveis. 5. Participação nos lucros. I. Costa, Ana Paula Cabral Seixas. (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2013-086





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL DE**

**CLÁUDIA NÚBIA SOARES SANTOS FORMIGA**

***"MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO – O CASO DE UMA  
EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA COM ÊNFASE EM  
ENERGIAS RENOVÁVEIS"***

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata CLÁUDIA NÚBIA SOARES SANTOS FORMIGA **APROVADA.**

Recife, 28 de fevereiro de 2013.

---

Profa. ANA PAULA CABRAL SEIXAS COSTA, Doutor (UFPE)

---

Profa. DANIELLE COSTA MORAIS, Doutor (UFPE)

---

Profa. MARIA DE LOURDES DE AZEVEDO BARBOSA, Doutor (UFPE)

Dedico este trabalho ao meu marido, Aldo, por incentivar minha dedicação aos estudos desde o curso técnico, graduação, nas pós-graduações e atual mestrado, por estar ao meu lado a cada passo e por vibrar com cada sucesso obtido.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho trouxe-me muita satisfação por ser a conclusão de um processo rico e desafiador, que foi a implantação de análise de desempenho em uma empresa real, que não dispunha desse tipo de processo de gestão, e a consequente mudança cultural obtida.

Agradeço o envolvimento e compromisso da alta direção e das pessoas que compõem a empresa que foi primordial para as atividades desenvolvidas, para a rotina exigida no mestrado profissional, bem como no apoio à confecção desse trabalho que registra toda a experiência prática ocorrida.

Agradeço ainda a todas as pessoas da UFPE, corpo docente, discente, membros da banca examinadora e empregados em geral, por ter contado com uma estrutura maravilhosa, e com pessoas dedicadas e atentas e por todo apoio. Agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Ana Paula Cabral Seixas Costa, por todo apoio e pela confiança em minha capacidade de superação dos desafios que o mestrado profissional oferece aos mestrandos.

Além das pessoas da empresa e da UFPE recebi o apoio de muitas outras pessoas, às quais prefiro não nominar para evitar algum esquecimento, assim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a consecução deste trabalho por todo o apoio e torcida pelo meu sucesso no mestrado profissional e na vida.



## RESUMO

A crescente demanda por energias renováveis no Brasil propiciou um crescimento significativo na empresa de engenharia consultiva alvo deste estudo de caso, como consequência, em cerca de 2 (dois) anos, o quadro de pessoal triplicou. Em empresas de serviço o principal capital são realmente os talentos humanos, que moldam os serviços prestados por meio de seu conhecimento, habilidades e atitudes e assim com seu quadro de pessoal triplicado e com a escassez de profissionais das áreas técnicas e de engenharia verificou-se a necessidade de evitar que os colaboradores da pequena empresa de engenharia consultiva, alvo deste estudo de caso, fossem perdidos para o mercado. Este trabalho tem, portanto, o objetivo de propor uma sistemática de análise de desempenho para identificar, reconhecer e manter os talentos que se destacaram em uma pequena empresa de engenharia consultiva, e assim garantir diferencial competitivo diante do mercado, e realizar estudo de caso da implantação da sistemática no ano de 2012. Nesse sentido a sistemática proposta vincula a medição do desempenho das equipes e indivíduos, a objetivos empresariais SMART (*Specific* / Específicos, *Measurable* / Mensuráveis, *Attainable* / Atingíveis, *Realistic* / Realistas, *Time Bound* / Temporizáveis), através da utilização de indicadores balanceados (*Balanced Scorecard* – BSC), e propõe ainda formas de reconhecimento do desempenho, sendo uma delas a participação nos lucros.

*Palavras-Chave: Análise de desempenho. Retenção de talentos. Energias renováveis. Participação nos lucros.*

## **ABSTRACT**

The growing demand for renewable energy in Brazil led to a significant growth in the consulting engineering company aim of this case study, as a result, in about two (2) years, the staff has tripled. In service companies are the main capital actually human talents that shape the services provided by their knowledge, skills and attitudes and so with his staff triplicate and the shortage of professionals in the technical and engineering verified the need to prevent employees from small engineering consulting company, aim of this case study, were lost to the market. This work therefore has the objective to propose a systematic performance analysis to identify, recognize and retain talent that stood out in a small engineering consulting company, and thus ensure competitive on the market, and conduct case study systematic implementation of the year 2012. In this sense the proposed systematic links to measuring the performance of teams and individuals, the business goals SMART (Specific Measurable, Attainable, Realistic, Time Bound), through the use of balanced indicators (Balanced Scorecard - BSC), and also proposes forms of performance recognition, one of the bonuses.

Keywords: Performance analysis. Retaining talent. Renewables. Profit sharing.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
	1.1 Justificativa.....	2
	1.2 Objetivos.....	3
	1.2.1 Objetivo Geral.....	3
	1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
	1.3 Metodologia de Pesquisa.....	3
<b>2</b>	<b>BASE CONSEITUAL E REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
	2.1 Gestão de Pessoas.....	4
	2.1.1 Gestão de competências.....	5
	2.1.2 Gerenciamento de talentos e reconhecimento.....	7
	2.1.3 Avaliação de desempenho.....	10
	2.1.4 Aprendizagem e cultura organizacional.....	11
	2.1.5 Mudança organizacional.....	14
	2.1.6 Motivação.....	16
	2.1.7 Rotatividade.....	17
	2.2 Gestão estratégica.....	18
	2.2.1 Análise SWOT.....	21
	2.2.2 Balanced scorecard (BSC).....	22
	2.2.3 Gestão por objetivos SMART.....	23
	2.2.4 Endomarketing e gestão à vista.....	26
	2.2.5 Plano de ação.....	28
	2.3 Escolhas conceituais.....	31
<b>3</b>	<b>PROBLEMA DA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA.....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO PROPOSTA.....</b>	<b>34</b>
	4.1 Análise de desempenho de áreas.....	31

<b>5</b>	<b>IMPLANTAÇÃO DA SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO PROPOSTA - ESTUDO DE CASO</b>	
5.1	Implantação da sistemática de análise de desempenho proposta.....	38
5.2	Considerações sobre a implantação da sistemática de análise de desempenho e próximos passos.....	52
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>
	ANEXO 1 – Modelo de planejamento estratégico empresarial utilizado.....	59
	ANEXO 2 – Modelo de Manual de Conduta Empresarial.....	65
	ANEXO 3 – Programa Pessoas em Destaque.....	67
	ANEXO 4 – Licença de uso da imagem da Análise SWOT.....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Representação gráfica das conclusões das pesquisas de Rensis Likert.....	5
Figura 2.2 – Competências como fonte do valor para o indivíduo e para a organização.....	6
Figura 2.3 – Perspectiva industrial x Perspectiva do conhecimento.....	12
Figura 2.4 – Atribuições básicas no processo de gestão estratégica.....	18
Figura 2.5 – Gestão estratégica competitiva: características principais.....	19
Figura 2.6 – Análise SWOT, FOFA, FFOA.....	21
Figura 2.7 – As quatro perspectivas do BSC.....	23
Figura 2.8 – Formulário de plano de ação.....	29
Figura 2.9 – Plano de ação – diagrama de árvore.....	28
Figura 3.1 – Evolução do faturamento da empresa alvo do estudo de caso.....	32
Figura 3.2 – Evolução do quadro de pessoal da empresa alvo do estudo de caso.....	33
Figura 4.1 – Fases da sistemática de análise de desempenho proposta.....	34
Figura 4.2 – Passos para implantação da análise de desempenho das áreas.....	34
Figura 4.3 – Passos para implantação da análise de desempenho individual.....	36
Figura 5.1 – Escala de pontuação dos conceitos dos indicadores.....	39
Figura 5.2 – Fórmula de cálculo do indicador NPA – Nível de cumprimento do plano de implantação da análise de desempenho.....	41
Figura 5.3 – Fórmula de cálculo do indicador NPO - Nível de cumprimento do plano operativo.....	41
Figura 5.4 – Fórmula de cálculo do indicador NPV - Nível de cumprimento do plano de vendas.....	42
Figura 5.5 – Fórmula de cálculo do indicador APE – Alcançar ponto de equilíbrio.....	42
Figura 5.6 – Divulgação do indicador NPA por meio de <i>newsletter</i> .....	43
Figura 5.7 – Divulgação do indicador NPO por meio de <i>newsletter</i> .....	44
Figura 5.8 – Divulgação do indicador NPV por meio de <i>newsletter</i> .....	44
Figura 5.9 – Divulgação do indicador APE por meio de <i>newsletter</i> .....	45
Figura 5.10 – Mural utilizado para divulgação dos indicadores.....	45
Figura 5.11 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPA.....	46
Figura 5.12 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPO.....	46
Figura 5.13 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPV.....	47
Figura 5.14 – Apuração do resultado de agosto do indicador APE.....	47
Figura 5.15 – Resumo da apuração dos resultados da área.....	48
Figura 5.16 – Quadros de gestão à vista.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando-se o mercado de trabalho na área de engenharia como um todo e de energias renováveis em particular, em que foi verificada uma demanda crescente por profissionais qualificados nas áreas técnicas, graduação e pós-graduação das engenharias, notadamente a elétrica, definiu-se como prioridade na empresa de engenharia consultiva, alvo deste estudo de caso, a implantação de análise de desempenho dos profissionais, como forma de identificar, reconhecer e manter os talentos que se destacam, evitando sua migração para outras organizações, e assim garantir diferencial competitivo diante do mercado de energia.

Dessa forma propôs-se uma sistemática de análise de desempenho, com implantação simplificada, adequada a pequenas empresas, como método de reconhecimento e recompensa e uma das ferramentas de retenção dos colaboradores de uma pequena empresa de engenharia consultiva com foco em energias renováveis.

A força de trabalho da empresa, alvo deste estudo de caso, triplicou em menos de um ano, para possibilitar o atendimento dos contratos obtidos junto aos clientes, em função deste cenário, foi identificada a necessidade de sistematizar o processo de gestão do capital humano.

Diz Kaplan (1996) “ ... A organização que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A organização que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.”

As metodologias utilizadas no processo foram principalmente, mas não exclusivamente, a Gestão por Objetivos, Objetivos SMART, *Balanced Scorecard* (BSC) e Gestão à Vista.

Segundo Lobato et al (2003) a Gestão por Objetivos define os resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados num determinado prazo, de acordo com os principais referenciais estratégicos da organização: as diretrizes estratégicas, a análise ambiental e o estudo de cenários. Estes passos são objeto do presente trabalho e serão apresentados os objetivos definidos a partir deles que serão de responsabilidade das equipes e parâmetros para a análise de seu desempenho.

Ainda de acordo com Lobato et al (2003) a implementação e controle das estratégias, propiciados pelo *Balanced Scorecard*, com os enfoques financeiro e não financeiro,

possibilitam alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando competências e conhecimento para a organização.

Quanto à Gestão à Vista trata-se de uma ferramenta visual para comunicar os objetivos e seus resultados ao longo do tempo. Compõe-se geralmente de quadros com gráficos, imagens e diagramas, que são expostos nos corredores e salas da organização para facilitar e unificar o conhecimento e informação sobre os objetivos da empresa e seus resultados.

Nesse contexto o presente trabalho apresenta a sistemática proposta e a forma como foi implantada a análise por desempenho em pequena empresa de engenharia consultiva com foco em energias renováveis, como ferramenta de reconhecimento, recompensa e retenção da equipe de profissionais que compõem sua força de trabalho.

Espera-se reter os talentos, que contribuem para o diferencial competitivo da empresa, por meio da percepção dos mesmos de que seus esforços são reconhecidos e recompensados de acordo com a entrega de cada um.

## **1.1 Justificativa**

O principal capital de empresas prestadoras de serviço são os talentos humanos, que moldam os serviços prestados por meio de seu conhecimento, habilidades e atitudes; o que constitui o conceito de competência, a qual pode ser comprovada através de resultados de desempenho mensuráveis.

Considerando a escassez de micro e pequenas empresas na área de engenharia consultiva com processo estruturado de análise de desempenho e respectivos reconhecimento e recompensa de seu capital humano.

Assim como observando a crescente demanda por energias renováveis, estimulada pelo Governo Federal, como consta no Plano Decenal de Expansão de Energia – PDE 2021 da Empresa de Pesquisa Energética – EPE, o que provoca necessidade de profissionais nas áreas técnicas e de engenharia e sua consequente escassez.

Justifica-se a relevância para o desenvolvimento deste trabalho, uma vez que a sistemática proposta e implantada proporcionou instrumentos para a retenção do capital humano da empresa, alvo do estudo de caso.

É relevante também que a sistemática proposta pode ser utilizada na prática por outras micro e pequenas empresas das áreas de engenharia, e contribui para a melhoria dos resultados empresariais, agregando valor às empresas e à sociedade em geral.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor e implantar uma sistemática de análise anual, com verificação mensal, para medir o desempenho dos profissionais que atuam em uma empresa de engenharia consultiva com ênfase em energias renováveis, visando identificar, reconhecer e reter os talentos que se destacaram e assim garantir diferencial competitivo diante do mercado de energia, notadamente de energias renováveis.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Definição dos objetivos empresariais SMART;
- Implantação de indicadores BSC e apuração mensal e anual; e
- Implantação de sistemática de reconhecimento voltada para resultados.

## 1.3 Metodologia de Pesquisa

Foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas e gestão estratégica, abordando os temas de: gestão de competências, gerenciamento de talentos e reconhecimento, avaliação de desempenho, aprendizagem, cultura organizacional, mudança organizacional, motivação, gestão estratégica, análise SWOT, *balanced scorecard* (BSC), gestão por objetivos SMART, gestão à vista e plano de ação.

Com base na pesquisa foi proposta uma sistemática de Análise de Desempenho que utilizou gestão por objetivos com indicadores BSC, que viabilizasse a identificação, reconhecimento e retenção dos talentos humanos que se destacaram mês a mês, e ao final de cada ano.

Em seguida a sistemática proposta foi aplicada em uma empresa de engenharia consultiva com foco em energias renováveis, cujo estudo de caso está apresentado neste trabalho.

## 2 BASE CONCEITUAL E REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo discorre-se sobre a pesquisa bibliográfica realizada que embasou teoricamente o trabalho desenvolvido e encontra-se dividido em 02 (dois) temas principais: gestão de pessoas e gestão estratégica.

No item gestão de pessoas foram abordados os temas: gestão de competências, gerenciamento de talentos e reconhecimento, avaliação de desempenho, aprendizagem, cultura organizacional, mudança organizacional, motivação e rotatividade.

Na gestão estratégica abordou-se a análise SWOT, *balanced scorecard* (BSC), gestão por objetivos SMART, endomarketing, gestão à vista e plano de ação.

### 2.1 Gestão de Pessoas

A temática de gestão de pessoas vem ao longo do tempo interessando a diversos estudiosos e gestores, na busca da melhor forma de obter resultados positivos, sustentáveis e retendo pessoas, algo que a atual teoria da gestão compartilhada ou flexibilizada de pessoas pretende solucionar.

Nesse sentido, e segundo McLagan et al (2000), o desafio da gestão flexibilizada de pessoas é envolver e emocionar as pessoas, para que haja uma ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe, na forma de grupos de trabalho, gerências de projetos e estruturas matriciais.

Ainda segundo os mesmos autores a gestão flexibilizada ou participativa de pessoas fortalece a responsabilidade e a lealdade à organização, ensejando uma fraca rotatividade funcional, proporcionando uma redução dos desperdícios de recursos e tem, como decorrência, o moral e ânimo elevados entre os funcionários. Todas as forças sociais dirigem-se para a consecução dos objetivos da organização formal.

Na pesquisa identificaram-se três personagens que merecem destaque na elucidação e implantação da gestão participativa de pessoas, são eles: Rensis Likert (1961) pesquisador estadunidense do norte, que estudou o comportamento da produtividade e da qualidade ao longo do tempo em dois grupos de empresas que abordavam modelos de gestão distintos (Likert, 1961), Jack Welch e Ricardo Semler que utilizaram as respectivas empresas como laboratórios e verificaram na prática a ocorrência dos fenômenos observados por Likert; conforme citação de Rocha-Pinto et al (2003).

O resultado da pesquisa de Likert está apresentado na figura 2.1 a seguir, que demonstra que ao longo do tempo o modelo autocrático de gestão de pessoas não é sustentável, ao contrário do modelo flexibilizado ou participativo de gestão de pessoas, que embora nos primeiros dois ou três anos em que passaram do modelo autocrático para o modelo participativo as empresas obtiveram resultados inferiores às empresas autocráticas, após esse período as empresas participativas passavam a experimentar níveis crescentes de produtividade / qualidade, superiores ao modelo absolutista.

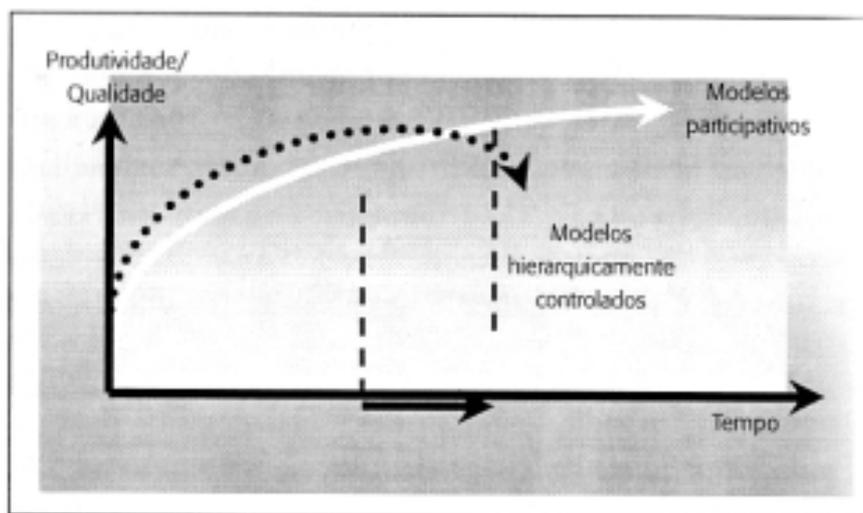


Figura 2.1 – Representação gráfica das conclusões das pesquisas de Rensis Likert.

Fonte: Rensis Likert, 1961.

Na gestão de pessoas é primordial o alinhamento ao planejamento estratégico e o sentido de unidade, de integração de todas as dimensões funcionais. A gestão de pessoas, nesse sentido, não é exclusivamente obra de RH, mas, sim, de todos os líderes e executivos de uma organização.

### 2.1.1 Gestão de Competências

É intuitivo que para participar em sua plenitude da gestão da empresa os colaboradores devem ter competência para tal, porém o que é competência? Segundo Deluiz (1996:19): A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a

capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.

Segundo Fleury et al (2000) competência é: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A figura 2.2 a seguir oferece uma síntese da definição de competência segundo os autores citados.

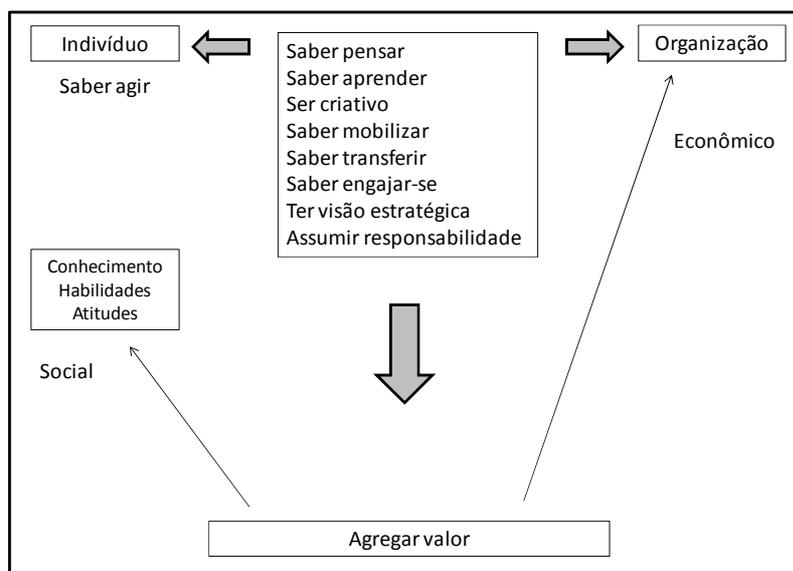


Figura 2.2 – Competências como fonte do valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury et al (2000:21)

O glossário abaixo, dos mesmos autores, serve para alinhar os significados dos verbos apresentados na figura 2.2 acima. As competências dos profissionais agregam os seguintes saberes, incluindo as competências cognitivas:

- Saber agir – saber o que e por que faz;
- Saber pensar – saber julgar, escolher, decidir;
- Saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever os modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- Ser criativo – utilizando a criatividade para inovar;
- Saber mobilizar – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;

- Saber transferir – compreender, processar e transmitir informações, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- Saber engajar-se – saber comprometer-se com os objetivos da organização;
- Ter visão estratégica – saber para onde se quer ir e traçar o caminho para este futuro;
- Assumir responsabilidade – ser responsável, assumir os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido.

Estas competências devem ser exercidas pelas pessoas, tanto como indivíduos como quando membros de uma organização; de forma que a esfera social, com conhecimento, habilidades e atitudes, e a esfera econômica, se completem agregando valor às organizações.

A adoção de gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macro-objetivos estratégicos da organização.

Para suprir ou sanar tais deficiências, devem se colocadas a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas como a captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada (Rocha-Pinto et al, 2003).

A captação e a seleção de talentos realizadas a partir de um conjunto de competências previamente definidas não só favorecem a integridade da personalidade coletiva da organização, como também contribuem, preventivamente, para o bom clima organizacional e para o desenvolvimento de novas competências para a organização.

A certificação por competências é a materialização dos estímulos ao desenvolvimento de carreira e à evolução profissional dos funcionários – orientada a partir da avaliação de desempenho – e serve de base para as ações sistemáticas e permanentes de treinamento e educação corporativa.

### **2.1.2 Gerenciamento de Talentos e Reconhecimento**

O grande desafio para o gerenciamento de talentos, após captar e selecionar pessoas cujas expectativas e competências estejam alinhadas às necessidades da empresa, é manter os profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando valores e visões em todos os níveis organizacionais, e, para tanto, as empresas dispõem de sistemas de desempenho e de reconhecimento e remuneração (Rocha-Pinto et al, 2003).

A retenção de talentos, segundo Hanashiro et al (2002), ocorre menos por laços de aceitação da legitimidade da autoridade e mais por um relacionamento de parceria, o que exige das empresas reflexões sobre a forma de se fazer gestão de pessoas.

Essa premissa é compartilhada por Mendonça (2002), que destaca a importância da aprovação dos superiores e pares para despertar nos talentos a percepção de que suas contribuições estão compatíveis com os desejos e objetivos dos dirigentes. A aprovação aumenta a autoestima e a motivação para fazer um trabalho bem feito, componentes essenciais no processo de manutenção de talentos. Embora toda recompensa embute uma forma de reconhecimento é preciso que o talento o perceba para que surjam os efeitos desejados. Logo, o valor de um reconhecimento se encontra na mensagem, não no valor da recompensa. Mendonça (2002).

A eficácia de um sistema de reconhecimento se concretiza quando os talentos percebem a correlação de seus esforços, com os benefícios que recebem. As empresas alinhadas com as novas formas de reconhecimento e remuneração de seus talentos vêm elaborando um conjunto de mecanismos tais como: prêmio em viagem, participação em comissões técnicas representando a gerência ou a empresa, elogios por escrito, destaque do mês, participação na patente, título ou função de consultor, recompensas financeiras, bolsas de estudo, participação em congressos, oportunidade de ministrar aulas (Mendonça, 2002).

Coopers et al (1997) desenvolveu uma análise comparativa entre os fundamentos dos sistemas tradicionais e modernos de remuneração, comprovando as limitações dos sistemas tradicionais, e assim opinam que o sistema de remuneração estratégica encerra uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração:

- Remuneração funcional – determinada pela função e ajustada ao mercado;
- Salário indireto – compreendendo benefícios e outras vantagens;
- Remuneração por habilidade ou competências – determinada pela formação e capacitação dos funcionários;
- Remuneração variável – vinculada a metas de desempenho de indivíduos, das equipes ou da organização;
- Participação acionária – vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresas e funcionários;
- Alternativas criativas – incluindo prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento.

Segundo Lopes, 2002 (apud Rocha-Pinto, 2003) o conceito de remuneração por habilidades e competências surge na década de 1960, nos EUA e no Canadá, com a Proctor & Gamble Co, e se difunde por outras organizações. A partir dos anos 1970, outras empresas começam a desenvolver esse novo conceito de remuneração, objetivando aliar estratégias organizacionais às políticas de recompensas no nível de desempenho de cada profissional.

Ainda segundo o autor, em 1979, a Petroquímica Shell, em Sarnia, Canadá, implanta o conceito de remuneração por habilidades e competências em todo o corpo funcional. A partir dos anos 1980, o conceito difundiu-se em diversos setores – manufatura, serviços e comércio -, aumentando o interesse de novas empresas por tal sistema de remuneração.

No Brasil, esse conceito é introduzido em 1995. A Dupont e a Copesul são as pioneiras a implantar um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades, Coopers et al (1997). A partir de então, diversas outras empresas começaram a procurar soluções criativas para remunerar seus funcionários. Surge nesse momento o conceito de remuneração estratégica.

Segundo o jornal Valor Econômico de 22 de agosto de 2001 (apud Rocha-Pinto et al, 2003), grandes empresas no Brasil, como a Sabesp, Volvo, Copesul e Fundação Tupy, já começaram a implantar uma nova política salarial baseada no conceito de remuneração estratégica.

Ainda segundo o mesmo periódico, uma pesquisa feita por uma empresa de consultoria com 160 empresas – 80% de grande porte – revelou que, apesar de a remuneração funcional (por cargo) ainda ser a prática mais usual, a remuneração variável, baseada no desempenho por competências ou habilidades, vem sendo adotada por um número maior de empresas, em todos os níveis hierárquicos.

De acordo com a pesquisa, conceitos como remuneração por competências ou habilidades, remuneração variável, participação nos resultados, bônus, distribuição dos lucros, aliados a salário funcional, já faziam parte do cotidiano de 16% das 160 empresas pesquisadas no fim do primeiro semestre de 2001.

O estudo revelou também que o salário funcional baseado em cargos ainda era utilizado por 80% das companhias, mas 4% delas já tinham optado por remunerar suas equipes apenas por suas habilidades ou competências. Ou seja, as empresas levaram em conta a capacitação dos profissionais. Os reajustes salariais daqueles que faziam uma carreira horizontal ocorreram pela aquisição de novas habilidades e competências.

A vantagem desse sistema está em transformar a administração de RH em Gestão Estratégica de Pessoas, Coopers et al (1997) e Lopes, 2002 (apud Rocha-Pinto et al, 2003),

capacitando e flexibilizando os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização, substituindo o foco na função pelo foco na pessoa. O sistema busca desenvolver o indivíduo e a organização, características do conceito de gestão por competências.

O sistema de remuneração por habilidades e competências tem como elementos centrais as recompensas fundadas nas competências individuais, mensuradas por meio de sistemas de avaliação que permitam diferenciar os indivíduos com baixo e alto desempenho (Sant'Anna, 2002; apud Rocha-Pinto et al, 2003).

De acordo com Belcher (apud Hanashiro et al, 2002), as fontes de recompensas não financeiras são associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação. Assim, pode-se concluir com Hanashiro et al (2002) que:

“A recompensa não financeira depende menos de uma política formal da organização que uma atuação direta do gestor, o qual em uma interação com seu grupo possui (ou deveria possuir) sensibilidade para identificar os motivos que regem os comportamentos de cada uma das pessoas.”

Evidências existem no sentido de que as pessoas não trabalham apenas visando ao resultado financeiro, mas também para alcançar níveis mais elevados de realização. Essa constatação implica que a “remuneração financeira apresenta-se limitada para cumprir o seu papel de retenção de talentos”, Hanashiro et al, (2002).

O reconhecimento e a remuneração estabelecidos estrategicamente e comprometidos com a reciprocidade entre profissionais e organizações reforçam a autoestima de todos e viabilizam um ambiente organizacional onde as pessoas desejam estar e fazer (Rocha-Pinto, 2003).

### 2.1.3 Avaliação de Desempenho

O panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Segundo Souza (2002), essas mudanças vêm exigindo das empresas níveis crescentes de Excelência de resultados, com o único objetivo de garantir a vantagem competitiva. Para tanto as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem deve diferir profundamente da tradicional, mudando sua ênfase na *avaliação* para centrar-se na *análise*.

Para McGregor (apud Vroom, 1997), o primeiro passo para essa nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Doravante, não serão mais avaliados somente por seus superiores, eles deverão fazer uma auto-avaliação, definindo e identificando, não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a se agentes ativos. Entretanto, para o sucesso dessa nova abordagem as práticas gerenciais precisam ser reformuladas (McGregor, apud Vroom, 1997).

Segundo Vroom (1997) uma característica relevante dessa nova abordagem é a ênfase dada ao futuro. O importante é definir metas realistas e oferecer formas eficazes para alcançá-las. A avaliação tem um fim *construtivo*. Dessa forma, analisam-se o desempenho, as ações e as metas.

Portanto, pode-se pensar na avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados empresariais.

A avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização (Rocha-Pinto et al, 2003).

Avaliações de desempenho pautadas nas competências requeridas para pessoas e grupos – com critérios claros, transparentes – favorecem o crescimento dos funcionários e o desenvolvimento organizacional (Rocha-Pinto et al, 2003)

#### **2.1.4 Aprendizagem e Cultura Organizacional**

Estudos demonstram que é cada vez maior a velocidade de produção de conhecimento. Assim, o conhecimento aplicado tende a ficar obsoleto mais rapidamente, um número maior de pessoas precisa aprender mais em menos tempo, e é necessária maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. A aprendizagem torna-se um processo contínuo (Rocha-Pinto et al, 2003).

Dessa forma, as questões de aprendizagem não se restringem ao espaço das salas de aula: ocupam todos os lugares. A vinculação da formação escolar com o exercício profissional modificou-se. As funções capacitadora e certificadora de competências, até há pouco desempenhadas pelas instituições tradicionais – escolas técnicas e universidades, entre outras

– passaram a ser exercidas também pelas organizações produtivas do mercado (Rocha-Pinto et al, 2003).

Os processos de aquisição de aprendizagem, por sua vez, mudam em decorrência das alterações da natureza do trabalho. O conjunto de conhecimentos e competências exigido passou a ser definido pelas estratégias empresariais, pelas particularidades tecnológicas, e não mais pelo ofício ou especialidade do funcionário. Decorre daí a importância que as empresas atribuem atualmente à formação de profissionais polivalentes, com conhecimentos generalizáveis (Rocha-Pinto et al, 2003).

A efetiva participação dos profissionais em soluções, melhorias e execução de tarefas diferenciadas, assim como o controle de seu próprio desempenho, vem moldando o perfil ideal de funcionário, capaz de adequar-se às variações de produtos e mercados e de garantir o retorno dos investimentos (Rocha-Pinto et al, 2003).

As organizações vêm-se preparando para enfrentar esses desafios mediante a aprendizagem contínua de todos os seus funcionários, de suas cadeias de valor e de relacionamentos.

No decorrer dos últimos anos, em que a era industrial gradativamente cedeu espaço à era do conhecimento, temas tais como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis vêm contribuindo para o aumento do conhecimento. A figura 2.3 a seguir fornece uma visão dessa gradativa transformação, onde para cada item listado corresponde como a perspectiva das sociedades industrial e do conhecimento trata o assunto.

Item	Sociedade industrial	Sociedade do conhecimento
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receita
Utilização da informação	Controle	Integração
Produção	Trabalhador físico processando recursos para criar produtos tangíveis	Trabalhador do conhecimento convertendo conhecimento em produtos intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Regido por máquinas; sequencial	Regido pelas ideias; caótico
Relacionamento com o cliente	Unilateral; via mercado	Interativo, via redes pessoais
Aplicação do conhecimento	Operacional	Estratégico
Finalidade do aprendizado	Saber fazer	Saber ser

Figura 2.3 – Perspectiva industrial x Perspectiva do conhecimento

Fonte: adaptado de Sveiby (1998)

A transição da era industrial para a era do conhecimento não ocorre bruscamente, como um corte longitudinal. É um processo gradual de mudanças. A necessidade de adquirir ou renovar conhecimentos está presente tanto nas pessoas como nas empresas.

A “segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carreira de qualificações relacionadas ao emprego”, Meister (1999); ou ainda, em outras palavras, a empregabilidade “centraliza a responsabilidade pelo emprego no indivíduo e não na empresa(...). Empregabilidade reforça a visão de competência permanente, atualizada, e de responsabilidade da própria pessoa”, Motta (1999).

A educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem. É definida a partir das estratégias organizacionais, possibilitando, assim, o desenvolvimento de competências que proporcionam uma base sólida para a geração de vantagens competitivas nos negócios (Rocha-Pinto et al, 2003).

Os princípios empresariais configuram o direcionamento da educação corporativa. São eles: alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação permanente com a cultura e a identidade organizacional e utilização de tecnologias de gestão diversificadas. Esse conjunto dá sentido à educação corporativa, em sintonia com as necessidades e características do negócio (Rocha-Pinto et al, 2003).

A educação corporativa busca alcançar todos os funcionários e, se possível, demais parceiros, na direção da aprendizagem continuada e do autodesenvolvimento. Não se trata de um simples incremento do tradicional Treinamento e Desenvolvimento, mas sim de uma filosofia direcionada às necessidades atuais da era do conhecimento, na qual a inovação é a tônica.

A cultura, quando gerenciada, pode contribuir para o sucesso da organização. Entretanto, o agente de mudanças encontrará resistências às transformações necessárias à modernização da gestão de pessoas, Ulrich (2000).

Cabe, então, a pergunta: a cultura organizacional é administrável? Para Pettigrew (1989), a resposta a essa pergunta é positiva. Porém, como ele mesmo ressalta, com grande dificuldade!

Schein (1982) ressalta que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo por um determinado grupo. Essas premissas vão nortear as formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização.

Nessa abordagem multidisciplinar, a cultura de uma organização é decorrente de um processo social complexo, que compreende a interação de fatores tangíveis e intangíveis.

Os fatores tangíveis abrangem a arquitetura dos prédios, as tecnologias de gestão e processos, o estilo do vestuário predominante na empresa, o visual e leiaute de seus diferentes setores e unidades, além dos diversos artefatos materiais, produtos e serviços criados pela empresa.

Os fatores intangíveis estão em seus símbolos, marcas, costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se constituem na forma de *modelos mentais*, Senge (1990), nos vínculos afetivos que produzem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo.

A cultura organizacional é dimensão intangível a ser trabalhada permanentemente, no sentido de que o espírito empreendedor esteja presente, para promover tanto as gerações de novas ideias, capazes de garantir as vantagens competitivas, quanto o desenvolvimento individual.

### 2.1.5 Mudança Organizacional

O ambiente dinâmico e mutável ao qual devem adaptar-se as organizações atuais adicionou uma nova dimensão às funções clássicas de administração. O administrador de hoje deve igualmente administrar o processo de mudança de forma que ela seja aceita pelo sistema em que trabalha. Está-se vivendo na era da diversidade em que todos os nossos valores e crenças estão sendo colocados à prova e teremos que aprender a lidar com esse ambiente controverso, se quiser sobreviver e crescer (Rocha-Pinto et al, 2003).

A habilidade em lidar com mudanças tornou-se premissa básica para qualquer pessoa ou instituição. Toffler (1980) denominou esse descompasso entre a velocidade das mudanças e a capacidade do ser humano se adaptar a elas de “O choque do futuro”, afirmando que isso não mais é uma previsão para o futuro, mas uma realidade do presente, que afeta indiscriminadamente cada um de nós. Toffler (1985) afirma ainda que a mensagem de mudança é perfeitamente clara: as empresas deverão revisar suas premissas básicas – e se preparar para abandoná-las se for o caso.

Todavia, por mais que todos compartilhem desse conceito, as pessoas sempre oferecem alguma resistência a inovações. Conforme Bretas (1988) a resistência é uma parte natural, previsível e necessária a processo de aprendizagem. É uma reação emocional contra o processo de estar sendo forçado a encarar novas realidades e abandonar velhos hábitos.

Conforme Bretas (1988) algumas das razões pela qual as pessoas resistem a mudanças organizacionais são:

- a) o fato de pensarem que perderão alguma coisa de valor. Neste caso, a resistência assume um “teor político”, manifestando-se de forma disfarçada, por meio de influências sobre pessoas que detém poder na organização.
- b) a interpretação errada e a falta de confiança no processo de mudança.
- c) percepções diferenciadas, isto é, a avaliação custo/benefício das mudanças a serem implementadas é percebida de forma diferente pelas pessoas envolvidas.
- d) o fato do baixo nível de tolerância das pessoas que temem não serem capazes de desenvolver novas habilidades e ou comportamentos que lhes serão exigidos.

Para Bretas (1988) está-se vivendo um momento de violenta transição que apresenta três características básicas: A velocidade das mudanças; A ansiedade gerada por essa defasagem entre a velocidade das mudanças e a capacidade humana de se adaptar a ela; A ambiguidade inerente a qualquer mudança.

Bretas (1988) afirma ainda, que a resistência é a expressão de um desconforto e relaciona-se quase sempre à preocupação com controle ou com vulnerabilidade. Manter o controle é um dos valores centrais da maioria das organizações. Por isso, há tanta dificuldade em se praticar a administração participativa.

Conforme Toffler (1985) a tarefa do dirigente da empresa ou do estrategista de mercado é identificar as estruturas obsoletas e mudá-las antes que possam prejudicar a operação. Toffler (1985) faz o seguinte questionamento: no ambiente de mudança acelerada de nossos dias, alguma corporação pode permanecer realmente flexível se opera com convecções de ontem? E conclui: Ideias enferrujadas são ainda mais perigosas do que máquinas enferrujadas.

Watermann Jr (1989) reforça que, os líderes de hoje precisam recriar a si mesmos e às suas maneiras de fazer negócios para se manterem no topo, ou para permanecerem competitivos. Enfatiza que quando as empresas desanimam os indivíduos eliminam as capacidade de mudar e que a renovação pode ser simplesmente aquilo que traz divertimento e aventura de volta à empresa. Ao invés de ser um tédio diário, o trabalho em uma empresa renovadora torna-se uma expressão, um veículo para o entusiasmo, uma fonte de energia e animação. A força motora da renovação é uma combinação satisfatória de esperança e realismo.

### 2.1.6 Motivação

A motivação é matéria complexa e os fatores apresentados pelos autores interagem de alguma forma com muitos outros, tais como, experiências pessoais, emoções, medos, preferências, etc. Isto pode produzir dificuldades quando temos que interpretar as ações de outras pessoas, pois nossos valores são diferentes entre si e, conseqüentemente, os seus comportamentos não fazem sentido sob nosso ponto de vista.

Conforme Bergamini (1989) os indivíduos procuram trabalhos que têm aspectos relacionados com sua própria escala de valores. Alguns valorizam mais a segurança, outros o tipo de trabalho e outros a satisfação do ego, status, reconhecimento, etc. Bergamini enfatiza que o conhecimento da escala de valores dos funcionários será de grande valia para o empresário, no que concerne a elaboração de programas de desenvolvimento individual. Diz que o importante é saber como fazer os funcionários demonstrarem-se mais eficientes, despertando seu entusiasmo e dinamismo para que alcancem maior produtividade.

Bergamini (1989) faz uma distinção importante entre motivação e movimento, onde conceitua movimento como sendo a reação do indivíduo a estímulos externos de recompensa e punição para reforçar os comportamentos desejáveis e punir os indesejáveis, reforça que as pessoas que são movimentadas por outras precisam continuamente dos estímulos externos e cessado o agente externo elas param.

Deming (1990) diz que a motivação pode ser desenvolvida, pois há um prazer inato em se aprender a ser produtivo. Deve-se respeitar os valores individuais e conseqüentemente reduzir os atritos das pessoas com o mundo que as cerca.

Crosby (1992) afirma: “As pessoas são seres pensantes que exigem cuidados e podem dizer se você as respeita ou não. Trabalham por apreço e senso de obrigação cumprida, por realizarem bem o trabalho. Não trabalham por dinheiro. Precisam dele e ele é importante, mas o dinheiro não é motivador”.

Bergamini (1989) explica que quando se fala em motivação no seu sentido mais preciso há que se acreditar que o homem motivado exhibe o comportamento que quer e quando o quer, pois é dotado de sua própria energia, sendo assim capaz de empreender por si só sua caminhada autonomamente. Afirma que o conhecimento do próprio estilo motivacional poderá evitar erros grosseiros e que o entendimento de como as pessoas são diferentes entre si, facilita o respeito mútuo entre elas evitando a desmotivação generalizada.

Bergamini (1989) enfatiza que uma vez que cada pessoa tenha consciência de suas preferências em termos de fatores de satisfação motivacional, terá maior facilidade em

compreender pessoas com fatores motivacionais semelhantes ou diferentes dos seus. Afirma que apesar de não ser muito alentadora a crença de que ninguém consegue mudar ninguém, esta é uma realidade. Enfatiza também que se pode ganhar muito com o aproveitamento de todos esses aspectos multivariados das diferenças individuais da natureza humana.

### 2.1.7 Rotatividade

Uma das medidas da saúde empresarial é a rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover, que, segundo Marras (2000) é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao número médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número que recebe o nome de índice de rotatividade.”

Para Milioni (2006) rotatividade de pessoal é “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna do pessoal”.

Chiavenato (2006) opina que o termo rotatividade de pessoal “é usado para definir a flutuação de pessoal em uma organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.”

Chiavenato (2006) corrobora com Marras sobre a maneira de quantificar a rotatividade de pessoal, afirmando que:

“A quantidade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.”

Uma das fórmulas é a proposta pelo site do Ministério do Trabalho e Emprego: Rotatividade = ( N<sup>o</sup> de Demissões + N<sup>o</sup> de Admissões) / 2 / N<sup>o</sup> de Funcionários ativos → no último dia do mês anterior

Existem várias maneiras de calcular o índice de rotatividade ou *turnover*, da mesma forma que este índice pode medir até mesmo uma parte da organização, por exemplo, toda a área comercial ou somente uma parte desta área, como um setor ou um departamento (Marras, 2000).

A relevância desse número depende do tipo de análise que se está realizando e do mercado em que se está inserido, cabendo aos gestores a definição dos níveis adequados ao seu negócio.

## 2.2 Gestão Estratégica

Nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, assistiu-se à valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de “planejar estrategicamente”, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas (Lobato et al, 2003).

A figura 2.4 a seguir resume as atribuições básicas no processo de gestão estratégica e seus respectivos responsáveis.

Responsável	Atribuição
Alta administração	Decide implantar o processo de Gestão estratégica. Patrocina o processo de GE. Escolhe quem participa do grupo de trabalho para formular o plano estratégico. Define o proprietário ( <i>owner</i> ) do processo de GE. Aprova o plano estratégico.
Grupo de trabalho para formulação do plano estratégico	Formula o plano estratégico. Atua na implantação e acompanhamento do plano estratégico.
Proprietário do processo de Gestão Estratégica	Atua como interface entre a alta administração e o grupo de trabalho para formulação do plano estratégico. Coordena e promove o processo.
Consultor	Atua como facilitador no processo de GE. Transfere à empresa a tecnologia de GR.

Figura 2.4 – Atribuições básicas no processo de gestão estratégica

Fonte: Lobato et al, 2003

Segundo Lobato et al (2003) ao contrário do que se podia pensar há 10 anos, o chamado “terceiro milênio” não é mais algo místico, mas um fato palpável, deixando entrever uma nova ordem social, política e econômica mais complexa e competitiva. Tal cenário tem provocado uma crise de paradigmas no campo do pensamento estratégico, onde se procura responder aos desafios impostos pelo novo contexto da gestão empresarial.

A escola da gestão estratégica competitiva caracteriza-se pelo seu potencial de novas contribuições para o pensamento estratégico. A natureza imprevisível dos novos cenários, muitas vezes associada a falta de uma base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede o controle deliberado. Assim, a definição de estratégias

deve, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo (Lobato et al, 2003).

A figura 2.5 a seguir mostra as oito principais características da escola da gestão estratégica.

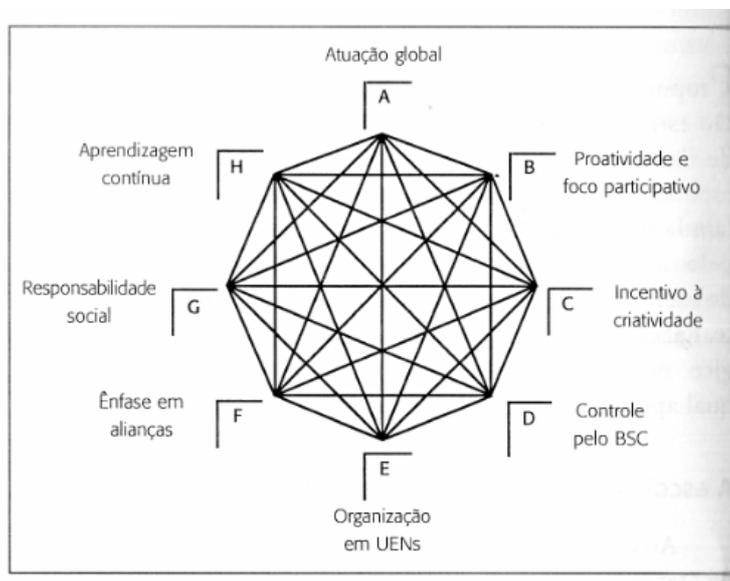


Figura 2.5 – Gestão estratégica competitiva: características principais

Fonte: Lobato et al, 2003

- a) Atuação global – O novo ambiente mundial de negócios requer das organizações contemporâneas uma atuação global. O fenômeno da globalização tornou-se algo inexorável, adquirindo incontáveis significados, explicando e influenciando todos os acontecimentos contemporâneos. Não é um fenômeno que afeta apenas uma economia: a globalização produz um risco sistêmico para os países e organizações, que podem ser rápida e simultaneamente afetados por crises financeiras e conflitos ideológicos. (Lobato et al, 2003).
- b) Proatividade e foco participativo – O aprendizado dessa nova escola deve dar-se de forma sistêmica, através do autodesenvolvimento e de um comportamento proativo que estimule o pensamento estratégico, a fim de que se possa compreender a ação integrada da gestão. A concretização dos objetivos desejados será mais provável se a organização incentivar a postura empreendedora de todos os seus colaboradores, promovendo assim um processo com foco participativo na elaboração e implementação da gestão (Lobato et al, 2003).
- c) Incentivo à criatividade – Os estrategistas devem ser criativos, uma vez que têm que atuar principalmente em ambientes com alto grau de descontinuidade. Para criar um

- ambiente propício à criatividade, a organização deve buscar a adesão intelectual e emocional de todos os seus colaboradores, reconhecendo e recompensando as ideias inovadoras (Lobato et al, 2003).
- d) Controle pelo *balanced scorecard* (BSC) – Robert Kaplan e David Norton formularam a teoria do *balanced scorecard* (BSC) com a finalidade de criar um novo método de medição do desempenho empresarial. A seu ver, os métodos existentes, que utilizam apenas os indicadores contábeis e financeiros, prejudicam o controle estratégico da organização. O BSC é baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e não financeiras organizadas segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Na gestão estratégica competitiva, o BSC é utilizado como um sistema de controle estratégico que permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para elaborar seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão atual e futura do negócio, com foco abrangente e controle proativo dos objetivos planejados (Lobato et al, 2003).
- e) Organização em unidades estratégicas de negócio (UENs) – A estruturação em UENs é descentralizada, dispondo cada setor de uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A gestão estratégica competitiva desenvolve UENs para corporações que se constituem em conglomerados de negócios ou para empresas diversificadas em termos de serviços e produtos oferecidos. Já as pequenas empresas geralmente possuem apenas uma UEN (Lobato et al, 2003).
- f) Ênfase em alianças – As empresas se transformam para formar alianças estratégicas e desenvolver novas tecnologias, compartilhar investimentos de pesquisa e desenvolvimento, e reduzir custos operacionais. Um caso mais problemático de aliança é quando ocorre uma fusão ou aquisição, pois, mesmo quando esta é feita com consentimento mútuo existe o processo de integração das culturas organizacionais. O pensamento estratégico enfatiza que as melhores alianças são verdadeiras parcerias, nas quais tanto a competência quanto a interdependência de objetivos são fundamentais. Além disso, sintonia estratégica e compatibilidade de cultura são essenciais para o sucesso da aliança estratégica (Lobato et al, 2003).
- g) Responsabilidade social – na organização que pratica a responsabilidade social, todas as decisões empresariais são guiadas por princípios éticos. Um dos sinais mais visíveis do compromisso com o comportamento ético é a implementação de códigos de

conduta na relação com os empregados, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente.

- h) Aprendizagem contínua – o aprendizado contínuo é a chave da vantagem competitiva renovável. Para aprender continuamente a empresa deve ter um propósito claro e estratégico, voltado para a aquisição de novas capacidades, e um efetivo compromisso com a experimentação contínua. É fundamental que a gestão seja vista como um processo de aprendizagem tanto individual quanto coletiva (Lobato et al, 2003).

A gestão estratégica busca assim sistematizar o processo de planejamento, propiciando maior efetividade em sua implantação.

### 2.2.1 Análise SWOT

A Análise SWOT (do inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou Análise FOFA (em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), usada como base para gestão e planejamento estratégico.

Segundo Públio,( 2008) a análise SWOT foi elaborada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Tarapanoff, 2001, acrescenta, no entanto, que a ideia da análise SWOT já era utilizada há mais de dois mil anos conforme recomendação de Sun Tzu: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças " (Sun Tzu, 500 a.e.c.)

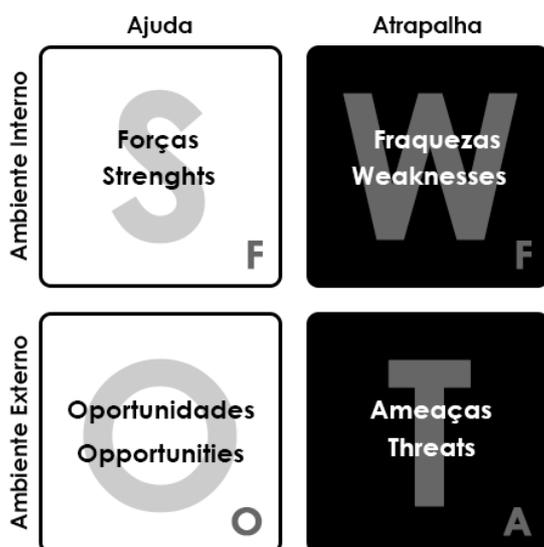


Figura 2.6 – Análise SWOT, FOFA, FFOA

Fonte: Bruno Karklis Diniz (Wikimedia), 2012 (licença de uso no Anexo 4)

Conforme representado na figura 2.6 na página 21 com o uso da ferramenta SWOT se busca mapear as prováveis evoluções do ambiente externo, visando antecipar oportunidades e ameaças para o desempenho desejado e almejado pela visão, missão e objetivos empresariais (Lobato et al, 2003).

Já a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito às suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar (Lobato et al, 2003).

### **2.2.2 *Balanced Scorecard (BSC)***

Como citado anteriormente Robert Kaplan e David Norton entendem que os métodos existentes para medição do resultado das empresas, que utilizam apenas os indicadores contábeis e financeiros, prejudicam o controle estratégico da organização e não contribuem na implementação da estratégia.

O BSC é um painel de controle construído de forma balanceada com indicadores financeiros e não financeiros alinhados à estratégia da empresa, que contribui para implementação da mesma por meio do alinhamento entre os objetivos (indicadores) escolhidos que traduzam o resultado esperado para as perspectivas Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeira.

O balanced scorecard fornece para os estrategistas, gerentes e colaboradores, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando competências e conhecimento para a organização (Lobato et al, 2003).

Conforme Lobato et al, 2003, várias são as razões que levam os estrategistas a implementar o BSC:

- obter clareza e consenso no tocante a estratégia do negócio;
- dar foco ao negócio;
- desenvolver a liderança da alta direção;
- educar a organização;
- alinhar programas e investimentos;
- direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- promover o aperfeiçoamento.

A figura 2.7 a seguir apresenta o BSC com suas quatro perspectivas, demonstrando quais perguntas devem ser respondidas para decidir quais objetivos e indicadores devem ser adotados para cumprimento da estratégia alcançando resultados superiores.

Além de mostrar o desempenho a curto prazo, do ponto de vista financeiro, o BSC indica, ao adicionar as três outras perspectivas (do aprendizado e crescimento, dos processos internos e dos clientes), o equilíbrio dos impulsionadores de valor para o desempenho superior a curto e longo prazos, tanto internamente quanto externamente e nos diversos níveis.

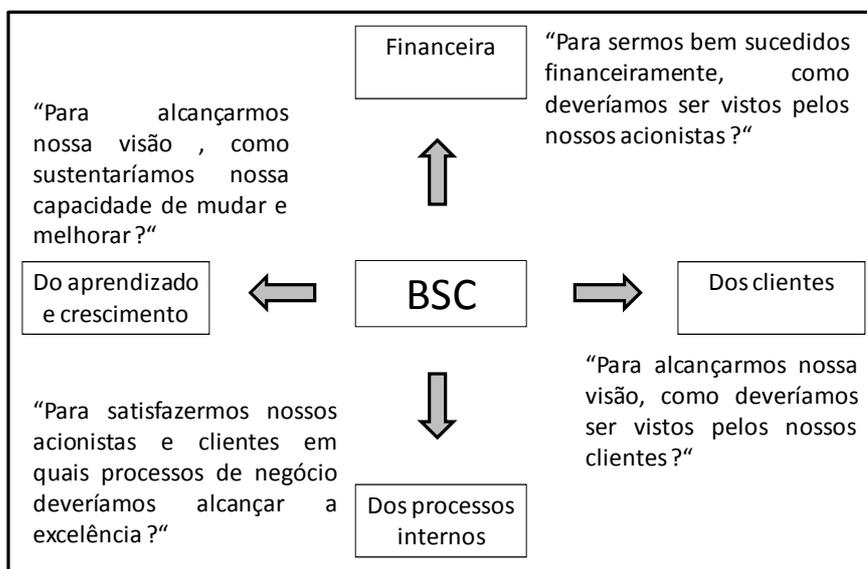


Figura 2.7 – As quatro perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan et al, 1996

As perguntas constantes na figura 2.7 acima são referentes a cada uma das 4 (quatro) perspectivas do BSC e devem ser respondidas no processo de gestão estratégica para adequada definição de objetivos alinhados às perspectivas e respectivos indicadores.

### 2.2.3 Gestão por objetivos SMART

A definição de objetivos é fundamental para traduzir a estratégia em medidas claras que possam ser avaliadas, comparadas, transformadas em gráficos e tabelas para mostrar a evolução obtida no desempenho, devem tomar por base não só os desafios atuais, mas também aqueles já identificados para os próximos cinco ou dez anos (Lobato et al, 2003).

Segundo Thompson et al (2002), do ponto de vista da organização, os objetivos têm dois tipos de conteúdo: financeiro e estratégico. Os objetivos financeiros são importantes porque um bom desempenho financeiro é fundamental para manter a vitalidade e assegurar os recursos de que a organização precisa para sobreviver a curto prazo. Os objetivos estratégicos servem para induzir esforços gerenciais no sentido de definir o que a organização deve fazer hoje para conquistar uma posição competitiva a longo prazo.

A escola da gestão estratégica competitiva entende que os objetivos devem ser claros, mensuráveis quantitativa e qualitativamente, realistas, porém desafiadores. Seu conteúdo deve ser coerente, por exemplo, os objetivos financeiros são medidas tais como crescimento de receitas, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e retorno dos acionistas. Já os objetivos estratégicos dizem respeito a competitividade da organização a longo prazo, ao crescimento no seu setor e à participação no mercado com atuação global (Lobato et al, 2003).

Segundo Observatório do Endividamento dos Consumidores, 2002 os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem apresentar as seguintes características (SMART):

- “Specific” (Específicos): Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.
- “Measurable” (Mensuráveis): Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).
- “Attainable” (Alcançáveis): Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.
- “Realistic” (Realistas): Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados.
- “Time Bound” (Tempo): Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases).

Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e são assentes num compromisso envolvendo a maioria ou a generalidade dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização, nomeadamente:

- Fazem com que as coisas aconteçam: reforçam a proatividade que deve existir nos vários tipos de planeamento estratégico. Contribuem para que o que foi planeado se torne realidade.
- Contribuem para a melhoria da comunicação. Evidenciam a necessidade de compartilhamento de informação entre pessoas de diferentes departamentos.
- Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das atividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas.
- Contribuem para um aumento da motivação, dando origem a comportamentos mais participativos e colaborativos.

- Desenvolvem mecanismos de controle.

Os objetivos podem ser classificados segundo a sua natureza, prazo e forma. Quanto a natureza, os objetivos podem ser gerais e específicos. Os primeiros dizem respeito a toda organização, cabendo à alta administração a tarefa de defini-los. É a partir desses objetivos gerais que cada nível intermediário identifica e define seus objetivos específicos, ou metas (Lobato et al, 2003).

Quanto ao prazo, os objetivos podem ser de longo, médio e curto prazos. O objetivo de longo prazo é o de maior abrangência, também denominado objetivo geral. Os objetivos a médio prazo derivam do desdobramento do objetivo a longo prazo em objetivos de menor abrangência e prazos intermediários. Os objetivos a curto prazo, também designados como metas, correspondem à decomposição dos objetivos de médio prazo em atividades a serem cumpridas num breve espaço de tempo, no cotidiano operacional da organização (Lobato et al, 2003).

Quanto à forma, os objetivos podem ser expressos quantitativa e qualitativamente. Os objetivos quantitativos são quase sempre vinculados a fatores passíveis de quantificação, pois só assim é possível estabelecer parâmetros mensuráveis para a sua avaliação em termos físicos e financeiros. (Lobato et al, 2003).

Quanto aos objetivos específicos, um dos níveis intermediários que precisa defini-los é a produção, aqui entendida como a área que produz bens e/ ou serviços, gerenciando os recursos destinados à mesma. Toda organização possui uma função produção porque toda organização produz algum tipo de bem e/ou serviço.

Todas as produções possuem uma gama de stakeholders, pessoas ou grupo de pessoas que podem ser influenciadas ou influenciar as atividades da operação produtiva. Alguns stakeholders são internos, como por exemplo os funcionários da operação; outros são externos, como a sociedade ou grupos comunitários, ou ainda os acionistas da empresa. Em qualquer tipo de empresa é responsabilidade da função produção compreender os objetivos (algumas vezes conflitantes) de seus stakeholders e estabelecer seus objetivos. (Slack et al, 2009).

Conforme Slack et al, 2009 os cinco objetivos de desempenho básicos da produção são:

- Objetivo qualidade – fazer certo as coisas, isto é, não cometer erros e satisfazer seus consumidores, fornecendo bens e/ou serviços isentos de erro, proporcionando uma vantagem de qualidade;

- Objetivo velocidade – fazer as coisas com rapidez, minimizando o tempo entre o consumidor solicitar os bens e/ou serviços e recebê-los, aumentando assim a disponibilidade de seus bens e/ou serviços;
- Objetivo confiabilidade – fazer as coisas em tempo para manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores.
- Objetivo flexibilidade – estar preparado para mudar o que faz, estar em condições de mudar ou de adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos consumidores um tratamento individual.
- Objetivo custo – fazer as coisas o mais barato possível, produzir bens e/ou serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização.

#### **2.2.4 Endomarketing e gestão à vista**

Endomarketing refere-se a ações voltadas para o público interno, visando sintonizar e sincronizar a estrutura de marketing da organização para posteriormente implementar uma ação ou conjunto de ações no mercado (Lima, 2003)

O endomarketing procura inculcar a noção de cliente nos processos internos da organização, tendo em vista a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e o aumento da produtividade em geral.

A produção interna deve estar orientada para o mercado, traduzindo-se em produtos ou serviços externos, o que requer decisões estratégicas por parte da gerência. Assim, o endomarketing deve fazer parte da gestão estratégica e contar com o apoio da alta gerência.

Para Grömross (1995) o endomarketing mostra-se eficaz em três tipos de situações:

- Difundir uma cultura de serviços na organização;
- Promover entre os empregados uma orientação para os serviços;
- Lançar internamente novos produtos e serviços ou mesmo campanhas de marketing.

Entre as atividades básicas do endomarketing destacam-se o treinamento e o desenvolvimento, o necessário apoio da gerência, os diversos tipos de comunicação interna de massa, a comunicação externa de massa e a gestão de recursos humanos.

Cumpra também aproveitar todas as oportunidades para treinar o cliente. Clientes treinados facilitam o relacionamento e requerem menos tempo para ser atendidos.

Alguns dos veículos utilizados na aplicação de endomarketing são os quadros de gestão à vista comunicados via e-mails com informações sobre campanhas internas buscando divulgar e implementar a nova cultura desejada para a organização.

Segundo Lima (2008), o sistema de gestão à vista, que se pode encarar como sendo uma filosofia empresarial, é uma forte ferramenta de comunicação organizacional, pois transmite a mensagem muitas vezes sem a necessidade de palavras, somente com a utilização de símbolos, cores e luzes, painéis ou totens com gráficos e informações de modo que todos conseguem receber a mensagem, muitas vezes de uma forma lúdica.

A gestão à vista tem como objetivo disponibilizar as informações necessárias de uma forma simples e de fácil assimilação, buscando tornar mais fácil o trabalho diário e também a busca pela melhoria da qualidade. Ela torna possível a divulgação de informações para um maior número de pessoas simultaneamente e ajuda a estabelecer a prática de compartilhamento do conhecimento como parte da cultura organizacional.

A prática de gestão à vista surgiu nas operações fabris, onde havia a necessidade de se informar rapidamente e de uma forma simples os colaboradores sobre o desempenho de seus processos. Atualmente esta forma de trabalho pode ser encontrada nas mais diversas atividades e em várias áreas. Servindo, por exemplo, para fornecer a um dado setor a sua situação em relação à sua organização e limpeza, quanto para os colaboradores exporem como anda seu humor naquele dia.

Entre as principais vantagens da utilização da gestão à vista, ela permite uma maior facilidade de assimilação das informações por parte da força de trabalho, pois estas estão sob a forma de gráficos, símbolos e diagramas. Uma outra vantagem é o fato de todas as informações necessárias estão expostas a todos, permitindo melhor comunicação e conseqüentemente mais integração. Por meio da gestão à vista podemos expor os itens que são necessários serem controlados, os planos de ação, e demais informações pertinentes a cada setor de uma empresa.

A finalidade de termos as informações a vista de todos é principalmente, buscar o envolvimento e participação, pois por meio dela os problemas são expostos, e quando tomamos consciência de um problema já estamos no caminho para a sua solução. Ela facilita o controle, uma vez que permite a comparação com os padrões existentes de forma rápida.

Uma das aplicações da gestão à vista adotada por uma grande quantidade de organizações é o que denominamos de Kanban, que é uma forma de controlar os estoques de matéria prima e de produtos em processos por meio da utilização de cartões.

A utilização dos cartões possibilita que as pessoas possam verificar rapidamente a situação das peças no estoque e agilizem a reposição das mesmas, programarem o que irão produzir e em que quantidade de modo a diminuir os estoques ter maior controle sobre a produção.

Também faz parte deste modo de gestão a utilização de indicadores luminosos, principalmente em parques fabris, onde existem diversas máquinas e equipamentos. Um exemplo desta sinalização são os sinalizadores nas cores azul, amarelo e vermelho, por meio dos quais o gestor e o pessoal de apoio pode, por meio da visão geral, identificar quais equipamentos estão funcionando (azul), em espera ou preparação (amarelo) e com defeitos (vermelho), de uma forma rápida e simples, possibilitando assim uma ação imediata.

Os quadros de gestão à vista também são uma forma de estimular a competição sadia entre setores, pois permite a intercomparação, e possibilita aos gestores o estímulo aos seus colaboradores pela melhoria de performance, afinal ninguém gosta de perder, e desta forma é possível a visualização de quem está em melhor situação favorecendo o benchmarking interno.

Os gráficos e demais informações presentes nos quadros devem ser adequados ao público a que os mesmos estão direcionados, fornecendo informações suficientes e necessárias, procurando evitar fornecer informações em demasia e também a poluição visual. Neste caso eles acabariam atrapalhando e confundindo em vez de ajudar.

Uma última palavra sobre os quadros de gestão à vista diz respeito a atualização dos mesmos, que deve ter sua frequência determinada e seguida à risca, pois caso as informações fiquem desatualizadas eles correrão o risco de ficar sem valor, pois os colaboradores não mais se importarão com o que tem escrito no mesmo. Também sua atualização deve ter a frequência mantida à risca de forma a gerar nos colaboradores a expectativa por informações frescas e criando a disciplina de acompanhamento de resultados.

Estes são alguns exemplos da utilização da gestão à vista, existem diversas formas de se usar esta importante ferramenta de gestão, cabendo à cada organização a escolha da melhor forma, de acordo com suas características e com a cultura organizacional.

### **2.2.5 Plano de ação**

A elaboração de plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da

missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas. Na sua elaboração utilizam-se formulários nos quais se definem os prazos e recursos para essas estratégias, bem como os responsáveis por sua implementação, como pode ver na figura 2.8 a seguir.

Objetivo	Estratégia	Prazo		Responsável	Recursos (\$)
		Início	Término		
O1	E1.1				
	E1.2				
O2	E2.1				
	E2.2				

Figura 2.8 – Formulário de plano de ação

Fonte: Lobato et al, 2003

O plano de ação serve para orientar as decisões e acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica competitiva. Seus objetivos são:

- conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- monitorar os resultados.

O plano de ação descreve como por em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos. Para uma rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação o plano de ação pode estruturar-se por meio da ferramenta 5W2H, que significa:

- what – o que será feito ? Definir os objetivos;
- who – quem fará o que ? determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- when – quando será feito ? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;

- where – onde será feito ? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
- why – por que será feito ? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
- how – como será feito ? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;
- how much – quanto custará ? Determina os custos par realização dos objetivos.

O plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H pode ser representado em forma de diagrama de árvore, como mostra a figura 2.9 a seguir.

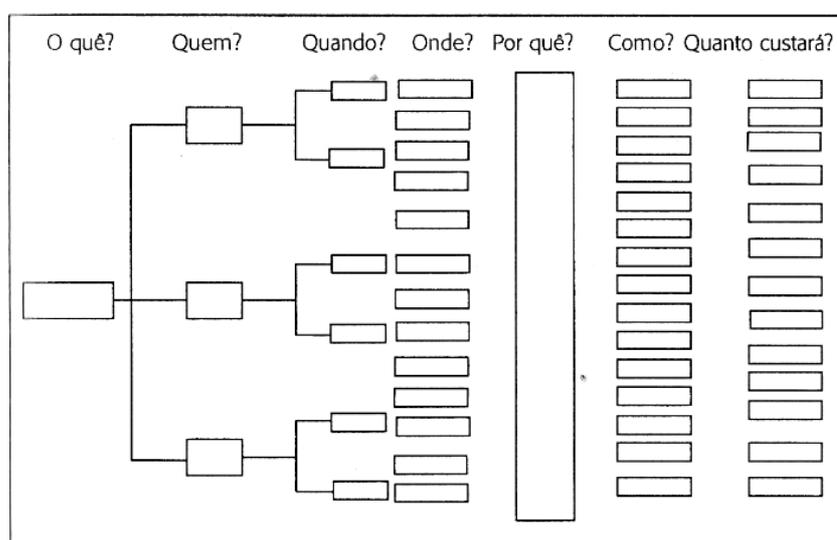


Figura 2.9 – Plano de ação – diagrama de árvore

Fonte: Lobato et al, 2003

Um bom plano de ação deve possuir determinadas características, tais como:

- deve adaptar-se à organização, isto é, condizer com a sua cultura e estilo gerencial, sem o que terá pouca ou nenhuma chance de ser bem implementado;
- dever ser um meio, e não um fim em si mesmo. Um bom plano nada mais é do que um mapa, e não um destino, pois visto com tal pode levar à desmotivação sempre que for preciso desviar-se desse destino. Isso pode servir de pretexto para abandonar o plano e não tomar nenhuma medida;
- deve orientar-se para resultados, ou seja, traduzir-se numa série de atividades e resultados específicos, observáveis e mensuráveis. A obtenção dos resultados é fator de motivação;

- deve ser dinâmico e flexível, podendo adaptar-se às circunstâncias, ainda que continue focalizando os resultados desejados;
- deve ser gerenciável, isto é, ajustar-se aos sistemas gerenciais da organização, de modo que ela possa determinar se os resultados foram atingidos.

A execução do plano de ação requer não só o comprometimento da alta administração, mas também de todos os colaboradores, visando ao aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços, ao estabelecimento de indicadores, à definição de estratégias e metas, e à avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica competitiva.

### 2.3 Escolhas conceituais

Para subsidiar a sistemática proposta entre os conceitos expostos neste capítulo foram escolhidos os listados abaixo:

- Gestão flexibilizada de pessoas privilegiando a participação dos colaboradores na gestão.
- Gestão de competências impulsionando as ações.
- Retenção de talentos focada em relacionamentos de parceria.
- Análise de desempenho que estimule a responsabilização pela excelência nos resultados.
- Aprendizagem organizacional com foco na educação continuada e vantagens competitivas.
- Mudança organizacional, onde os líderes precisam recriar a si mesmos para permanecerem competitivos.
- Motivação baseada no autoconhecimento e na capacidade de compreender as outras pessoas.
- Gestão estratégica baseada nas principais características para maximizar a competitividade da empresa.
- Análise SWOT usada como base para gestão e planejamento estratégico através da análise de cenários.
- Balanced scorecard (BSC) utilizado como painel de controle de indicadores balanceados.
- Gestão por objetivos SMART para definição de objetivos alinhados à estratégia.
- Gestão à vista utilizada como ferramenta de endomarketing.
- Plano de ação para transformar a estratégia em rotina do dia a dia.

Com base nestes conceitos foi então estruturada a sistemática de análise de desempenho proposta no capítulo 4, para implantação na empresa, alvo deste estudo de caso, cujo problema encontra-se descrito no capítulo 3 (três) a seguir.

### 3 PROBLEMA DA EMPRESA DE ENGENHARIA CONSULTIVA

A empresa, alvo deste estudo de caso, foi fundada em 2005, em 2008 obteve ISO 9001 em um dos parques eólicos em que atuou como gestora da obra, em 2009 com o crescimento contínuo de seu volume de negócios iniciou o processo de planejamento estratégico, e desde então já ocorreram 3 (três) ciclos de planejamento estratégico: 2009-2010, 2010-2011 e 2011-2012.

Entre 2005 e 2008 o porte era de micro empresa, e a partir de 2009 os volumes de negócios ultrapassaram a casa dos milhões. Na figura 3.1 a seguir se apresenta o faturamento ocorrido em cada ano em termos percentuais em relação ao ano de 2009.

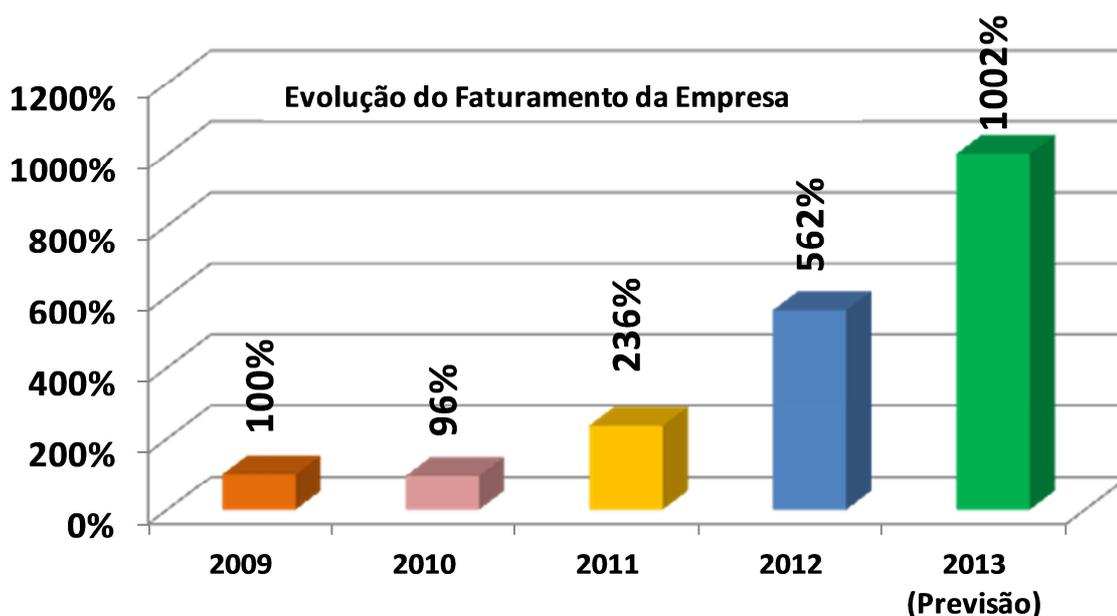


Figura 3.1 – Evolução do faturamento da empresa alvo do estudo de caso

Fonte: Esta pesquisa

Como se trata de uma empresa de serviços, o crescimento do volume de negócios foi necessariamente acompanhado por um crescimento significativo no quadro de pessoal, conforme apresentado na figura 3.2 a seguir.

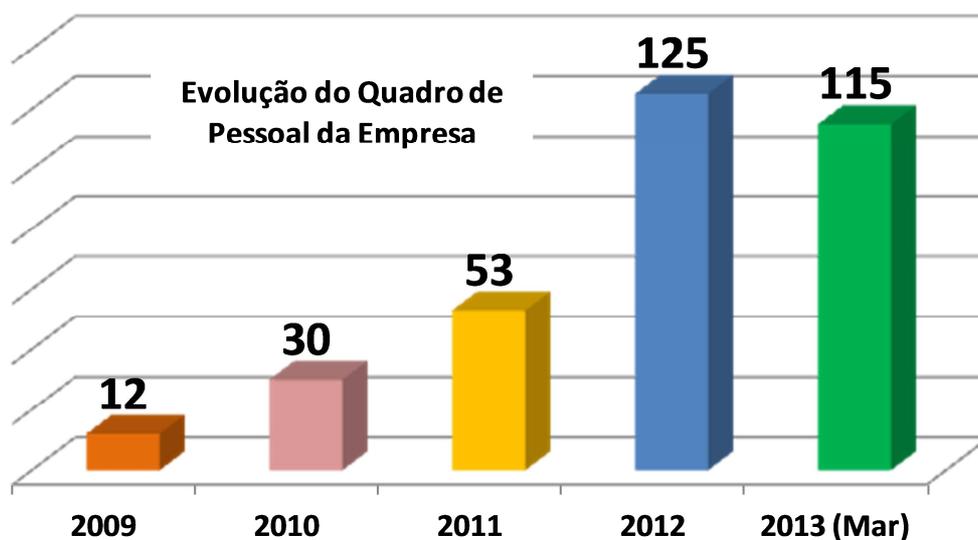


Figura 3.2 – Evolução do quadro de pessoal da empresa alvo do estudo de caso

Fonte: Esta pesquisa

Tendo em vista a diversidade de pessoas contratadas, oriundas de várias regiões do país, com culturas e métodos de trabalho diferentes, bem como observando que o mercado de trabalho para técnicos e engenheiros está aquecido, provocando escassez de profissionais e o risco de perda de pessoal para outras organizações, a Direção da empresa de engenharia consultiva com ênfase em energias renováveis, alvo deste estudo de caso, decidiu implantar uma sistemática de análise de desempenho dos profissionais para identificar, reconhecer e manter os talentos que se destacam e assim garantir diferencial competitivo diante do mercado de energia.

No capítulo 4 (quatro) a seguir apresenta-se a sistemática proposta.

#### 4 PROPOSTA DE SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO

A sistemática de análise de desempenho proposta divide-se nas duas fases seguintes :

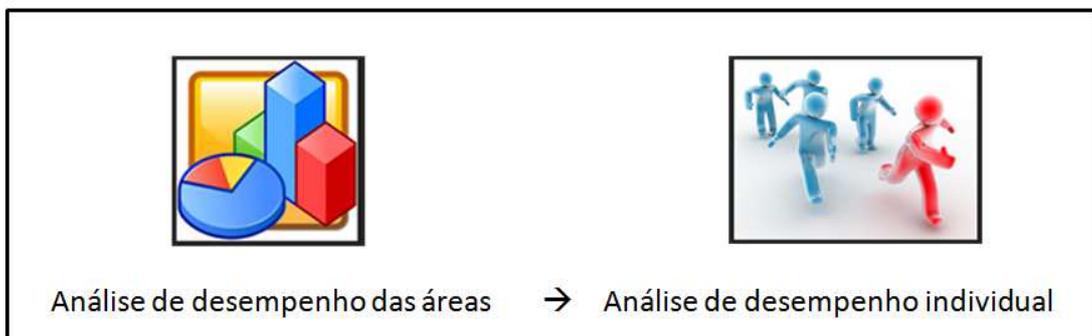


Figura 4.1 – Fases da sistemática de análise de desempenho proposta

Fonte: Esta pesquisa

##### a) Análise de desempenho das áreas

Para implantação da análise de desempenho das áreas, devem ser seguidos os passos abaixo:

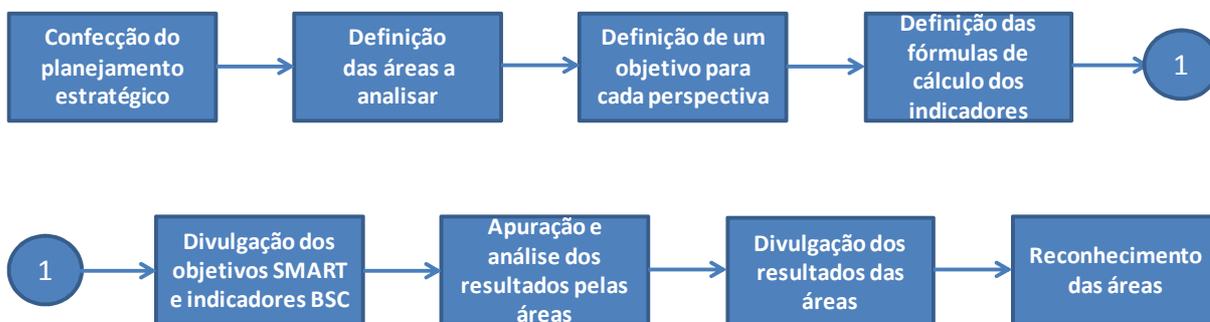


Figura 4.2 – Passos para implantação da análise de desempenho das áreas

Fonte: Esta pesquisa

- Confeção do planejamento estratégico da empresa, contendo no mínimo: Descrição da empresa → Definição da Visão, Missão e Valores → Análise SWOT → Definição dos Macro-objetivos estratégicos → Definição dos indicadores de cada objetivo conforme metodologia BSC.

- Definição das áreas cujo desempenho será analisado, de preferência devem ser escolhidas todas as áreas correspondentes à estrutura organizacional da empresa para terem seu desempenho analisado.  
Em empresas projetizadas podem ser escolhidos todos os programas ou projetos em andamento.
- Definição da forma de cálculo de cada objetivo e mensuração mensal e anual do resultado das áreas e da empresa.
  - Os objetivos devem seguir a metodologia SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis).
- Definição de pelo menos um objetivo para cada perspectiva BSC, perfazendo um total de quatro indicadores no mínimo, visando simplificar e facilitar o processo de mudança.
  - Para o objetivo referente à perspectiva crescimento e aprendizagem recomenda-se um plano de ação para implantação do próprio processo de análise de desempenho e deve contemplar pelo menos dois momentos de análise crítica do processo, para possibilitar renegociação dos objetivos.
  - O objetivo referente a processos internos deve ser, de preferência, o único a ser desdobrado entre as áreas de produção (operações), para identificar as áreas mais eficientes e valorizar as diferenças entre as equipes.
  - O objetivo relativo a clientes pode ser baseado numa meta de venda ou faturamento.
  - Recomenda-se que o objetivo da perspectiva financeira seja baseado no ponto de equilíbrio, visando maximizar o lucro.
  - A definição dos objetivos deve seguir as orientações estratégicas da Direção da empresa, e em sua confecção devem participar as principais lideranças formais.
- Divulgação interna dos objetivos SMART e indicadores BSC, detalhando nomenclatura, fórmula e meta, preferencialmente pelo líder imediato junto à equipe, podendo ser realizadas divulgações adicionais de forma massificada.
- Apuração dos resultados de cada indicador calculando seus valores com base nos dados da empresa com as respectivas fontes de informação. O cálculo dos indicadores deve ter rastreabilidade e as evidências devem ser arquivadas para futuras verificações.

- Análise dos resultados dos indicadores em cada área pelo líder imediato em conjunto com a equipe e divulgação na empresa. A análise serve para, além de identificar as áreas com melhor desempenho, identificar as oportunidades de melhoria de forma que as áreas e a empresa como um todo melhorem seu desempenho, para tanto devem ser utilizados planos de ação para reverter os problemas identificados. A divulgação pode ser por meio magnético, relatórios mensais e / ou outros instrumentos de endomarketing.
- O reconhecimento das áreas deve ser baseado em percentual do lucro líquido, para definição do valor a distribuir de forma equânime de acordo com cada resultado obtido.

#### b) Análise de desempenho individual

Além de todos os passos da fase a) análise de desempenho das áreas, para implantação da fase b) análise de desempenho individual é necessário:

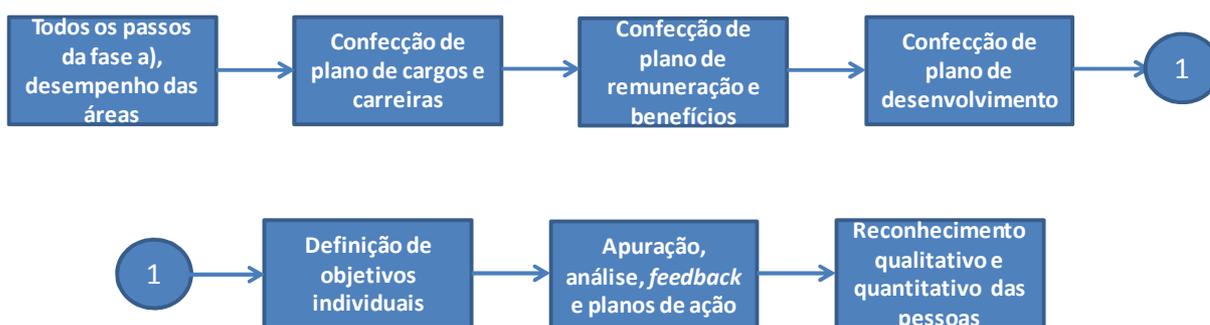


Figura 4.3 – Passos para implantação da análise de desempenho individual

Fonte: Esta pesquisa

- Confecção de plano de cargos e carreiras onde devem constar as competências requeridas para pessoas e grupos – com critérios claros e transparentes.
- Confecção de plano de remuneração e benefícios, coerente com a estrutura de cargos e carreiras da empresa e com valores monetários referenciados ao mercado.
- Confecção de plano de desenvolvimento do capital humano que contemple os gaps entre as competências definidas para exercício dos cargos e as pessoas que os ocupam. As atividades do plano de desenvolvimento devem contemplar esforços da empresa e de cada indivíduo para a própria melhoria contínua.

- Definição de objetivos individuais que devem contemplar metas quantitativas e qualitativas.
- Apuração, análise, *feedback* e planos de ação → Realizar apuração e análise mensal, semestral e anual dos resultados individuais. Os líderes devem dar *feedback* constante para os colaboradores e confeccionar planos de ação conjuntamente com os mesmos para melhoria do desempenho individual.
- Reconhecimento qualitativo e quantitativo das pessoas de desempenho semestral e anual.
  - Para reconhecimento qualitativo devem ser utilizadas como critério as descrições das atitudes constantes nas competências do plano de cargos e carreira.
  - Para reconhecimento quantitativo devem ser utilizados os desdobramentos dos objetivos das áreas, explicitando a contribuição de cada pessoa no todo.

Esta sistemática foi implantada na empresa de engenharia consultiva, alvo deste estudo de caso, conforme se apresenta no capítulo 5 a seguir.

## **5 IMPLANTAÇÃO DA SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO PROPOSTA** **- ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Implantação da sistemática de análise de desempenho proposta**

Seguindo a sistemática proposta, a análise de desempenho foi implantada em 2 (duas) fases, iniciando pela análise de desempenho das áreas e depois complementando com a análise de desempenho individual.

#### a) Implantação da análise de desempenho das áreas

A implantação da análise de desempenho das áreas ocorreu em agosto de 2012, com apuração de resultados em março de 2013, e a análise de desempenho individual foi definida para implantação a partir de julho de 2013.

A seguir está apresentado as atividades desenvolvidas para implantação da análise de desempenho das áreas da empresa, alvo deste estudo de caso.

#### **a.1 – Confeção do planejamento estratégico**

Como a empresa já dispunha em 2012 de processo de planejamento estratégico, já havendo realizado 2 (dois) ciclos (2009-2010 e 2010-2011), com um documento preliminar consistente, e como o mesmo contemplava os seguintes itens:

- Negócios → descrição dos produtos e serviços disponíveis na empresa.
- Visão, Missão e Valores.
- Qualidade → descrição da política de qualidade.
- Mercado → análise de cenários, segmentação do mercado e análise SWOT.
- Oportunidades de mercado → descrição dos principais mercados em que os serviços prestados pela empresa podem ser vendidos.
- Objetivos e diretrizes estratégicas → detalhamento dos objetivos da empresa.

no processo de implantação da sistemática de análise de desempenho foram incorporadas as informações abaixo ao planejamento estratégico:

- Atualização das informações sobre a empresa e da análise SWOT.
- Estruturação de matriz de penetração de mercado, cruzando os serviços ofertados pela empresa com os segmentos do setor no qual a mesma atua.

- Estruturação de matriz de correlação entre as diretrizes básicas e os objetivos estratégicos entre si e às perspectivas do BSC.
- Definição de objetivos SMART das áreas (unidades funcionais da empresa), com suas respectivas fórmulas de cálculo.

O ANEXO 1 apresenta o modelo de planejamento estratégico utilizado pela empresa.

### **a.2 – Definição das áreas a analisar**

As áreas definidas contemplaram todas as áreas organizacionais constantes do organograma da empresa, quais sejam:

PR – Presidência

APL – Assessoria de Planejamento (ligada diretamente à presidência)

DCM – Diretoria Comercial e de Mercado

DPC – Diretoria de Planejamento e Controle

DFA – Diretoria Econômico-Financeira e Administrativa

DCH – Diretoria de Capital Humano

DEN – Diretoria de Engenharia

DEIE – Departamento de Instalações Elétricas (ligado diretamente à DEN)

DEER – Departamento de Energias Renováveis (ligado diretamente à DEN)

DECI – Departamento de Comissionamento de Instalações (ligado diretamente à PR)

No processo de escolha das áreas participaram os líderes das mesmas e a definição de que todas participariam do processo de análise de desempenho foi para estar alinhados com a sistemática proposta.

### **a.3 – Definição de um indicador para cada perspectiva**

Foi definido 1 (um) indicador para cada perspectiva BSC.

Para cada indicador foram definidos 5 (cinco) níveis de desempenho ligados aos conceitos: Insuficiente, Suficiente, Bom, Muito Bom e Excelente. Os níveis dos conceitos foram graduados conforme a escala abaixo:

<b>Excelente</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>≥ 90</b>	<b>≥ 80</b>	<b>≥ 70</b>	<b>≥ 50</b>	<b>&lt; 50</b>

Figura 5.1 – Escala de pontuação dos conceitos dos indicadores

Fonte: Esta pesquisa

Com 4 (quatro) indicadores, um para cada perspectiva do BSC, cada indicador ficou com o peso de 25, e o resultado da área foi calculado pela média ponderada dos resultados dos indicadores.

Os indicadores definidos foram alinhados aos principais objetivos estratégicos da empresa:

Objetivo 1: Implantar a análise de desempenho → Indicador: Nível de cumprimento do plano e implantação da análise de desempenho – NPA.

Objetivo 2: Cumprimento dos prazos dos contratos → Indicador: Nível de cumprimento do plano operativo – NPO.

Objetivo 3: Alcançar o nível de venda estipulado para o ano → Indicador: Nível de cumprimento do plano de vendas – NPV.

Objetivo 4: Alcançar o nível de remuneração estipulado para o ano → Indicador: Alcançar o ponto de equilíbrio – APE.

#### **a.4 - Definição das fórmulas de cálculo dos indicadores**

O objetivo referente à perspectiva BSC aprendizado e crescimento, correspondente ao objetivo 1, NPA – Nível de cumprimento do plano de implantação da análise de desempenho, foi um plano de ação para implantação do próprio processo de análise de desempenho, a cada etapa e cada prazo cumpridos correspondeu uma pontuação (pontos e bônus respectivamente), conforme figura 5.2 a seguir:

Capítulo 5 Implantação da Sistemática de Análise de Desempenho Proposta  
– Estudo de Caso

Plano de Implantação da Análise de Desempenho			PRAZO			
ETAPAS	RESPONSÁVEL	PONTOS	DATA	BÔNUS		
1. Definir Conjuntamente e Divulgar Objetivos das Diretorias	DIRETORES E PLAN	8,00	30/08/12	3,00		
2. Definir Conjuntamente e Divulgar Objetivos dos Departamentos	DIRETORES, GERENTES E PLAN	8,00	30/08/12	3,00		
3. Definir Conjuntamente Objetivos das Equipes	DIRETORES, GERENTES E PLAN	7,00	30/08/12	3,00		
4. Preencher Formulários com Detalhamento de todos os Objetivos	PLANEJAMENTO	7,00	30/08/12	3,00		
5. Divulgar Objetivos com as Equipes	DIRETORES, GERENTES E PLAN	8,00	09/11/12	4,00		
6. Nivelar os Executivos em Análise de Desempenho	DIRETORES, GERENTES E PLAN	8,00	30/11/12	4,00		
7. Realizar Análise Crítica do Processo e Renegociação dos Objetivos	DIRETORES, GERENTES E PLAN	8,00	30/08/12	4,00		
8. Realizar Análise de Desempenho Anual	DIR E GERENTES	8,00	31/01/13	3,00		
9. Realizar Análise Crítica do Processo	DIRETORES, GERENTES E PLAN	8,00	28/02/13	3,00		
<b>TOTAL</b>		<b>70,00</b>		<b>30,00</b>		
		<b>Excelente</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
		≥ 90	≥ 80	≥ 70	≥ 50	< 50

Figura 5.2 – Fórmula de cálculo do indicador NPA – Nível de cumprimento do plano de implantação da análise de desempenho  
Fonte: Esta pesquisa

O indicador do objetivo 2, referente à perspectiva dos processos internos, NPO – Nível de cumprimento do plano operativo, foi o único a ser desdobrado e sua fórmula de cálculo foi a que se segue:

$NPO = (\sum \text{Projetos executados no prazo} / \text{Total de projetos}) * 100$					
Obs: a pontuação será igual ao valor absoluto do percentual obtido.					
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>
<b>Excelente</b>		<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
≥ 80		≥ 70	≥ 60	≥ 50	< 50

Figura 5.3 – Fórmula de cálculo do indicador NPO - Nível de cumprimento do plano operativo.

Capítulo 5 *Implantação da Sistemática de Análise de Desempenho Proposta*  
 – *Estudo de Caso*

Fonte: Esta pesquisa

O desdobramento do indicador NPO foi entre os Departamentos DEER, DEIE e DECI, onde cada departamento foi avaliado pelos resultados dos projetos sob sua responsabilidade direta, além dos 3 (três) indicadores referentes às outras perspectivas.

O objetivo 3, referente a perspectiva dos clientes, contemplou a meta de vendas, conforme fórmula a seguir apresentada na figura 5.4.

<b>Fórmula:</b>	NPV = Atingimento da meta financeira de venda anual				
	Onde:				
	Valor Total a Vender em 2012, referente a novos negócios = R\$ XX milhões.				
	O serviço será considerado vendido após a assinatura do contrato.				
	O distrato por iniciativa do cliente mantém o valor como vendido pela DCM e o retira da meta da DEN.				
	O distrato por iniciativa da Multi retira o valor da venda da DCM e mantém o realizado pela equipe da DEN.				
<b>Plano de Vendas</b>					
<b>ETAPAS</b>			<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PONTOS</b>	
Venda de Serviços para Execução pela Diretoria de Engenharia, no valor de R\$ XX milhões			DCM	100%	
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>	
<b>Excelente</b>		<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
≥ 90%		≥ 80%	≥ 70%	≥ 50%	< 50%

Figura 5.4 – Fórmula de cálculo do indicador NPV - Nível de cumprimento do plano de vendas.

Fonte: Esta pesquisa

E por fim o objetivo 4, da perspectiva financeira, foi utilizado o indicador de lucro, com base no conceito de ponto de equilíbrio, apresentado a seguir na figura 5.5.

<b>Fórmula:</b>	APE = Somatório dos Pontos do Plano para Alcance do Ponto de Equilíbrio				
	PE = PONTO DE EQUILÍBRIO				
	PE = CUSTOS FIXOS (R\$) / PERCENTUAL DOS CUSTOS FIXOS				
	CUSTOS VARIÁVEIS = PE - CUSTOS FIXOS				
	REMUNERAÇÃO = XX% DE LUCRO NA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS				
	<b>Plano para Alcance do Ponto de Equilíbrio (Custo x Receita)</b>				<b>PRAZO</b>
<b>ETAPAS</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PONTOS</b>	<b>DATA</b>	<b>BÔNUS</b>	
Apresentar o Resultado do Ponto de Equilíbrio e Remuneração na Reunião Mensal a partir do mês de outubro	Luciana Watts	20	Até o dia 15 de cada mês	10	
Alcançar Ponto de Equilíbrio, com Lucro de XX%	DFA / PR / DCM / DEN / DCH / APL	50	31/12/12	20	
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>30</b>		
<b>Excelente</b>		<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
≥ 90		≥ 80	≥ 70	≥ 50	< 50

Figura 5.5 – Fórmula de cálculo do indicador APE – Alcançar ponto de equilíbrio

Fonte: Esta pesquisa

Os objetivos e indicadores descritos acima foram selecionados pelos líderes das áreas da empresa que consultaram seus colaboradores e submetidos a alta direção.

#### a.5 – Divulgação dos objetivos SMART e indicadores BSC

Para divulgação dos objetivos e indicadores foram realizados:

- reuniões dos líderes com os colaboradores
- divulgação em meio magnético por meio de *newsletters*
- divulgação nos murais

Seguem exemplos de *newsletters* utilizadas na divulgação dos indicadores:



Figura 5.6 – Divulgação do indicador NPA por meio de *newsletter*

Fonte: Esta pesquisa

**VOCÊ SABIA?**

- Que entre os objetivos pactuados no segundo semestre do ano está o NPO?
- Que NPO significa Nível de Cumprimento do Plano Operacional?
- Que este é um objetivo coordenado pela Engenharia, mas depende de todos?
- Que o cumprimento desse objetivo impactará no desempenho de todas as áreas?
- Que o desempenho é fator decisivo para participação nos lucros?

\* em caso de dúvidas consultar o líder imediato.



Figura 5.7 – Divulgação do indicador NPO por meio de *newsletter*  
Fonte: Esta pesquisa

**VOCÊ SABIA?**

- Que entre os objetivos pactuados no início do ano está o NPV?
- Que NPV significa Nível de Cumprimento do Plano de Vendas?
- Que este é um objetivo coordenado pelo Comercial, mas depende de todos?
- Que o cumprimento desse objetivo impactará no desempenho de todas as áreas?
- Que o desempenho é fator decisivo para participação nos lucros?

\* em caso de dúvidas consultar o líder imediato.



Figura 5.8 – Divulgação do indicador NPV por meio de *newsletter*  
Fonte: Esta pesquisa



Figura 5.9 – Divulgação do indicador APE por meio de *newsletter*  
Fonte: Esta pesquisa

Segue abaixo mural utilizado na divulgação dos indicadores.



Figura 5.10 – Mural utilizado para divulgação dos indicadores  
Fonte: Esta pesquisa

Obs: os gráficos foram retirados do mural para evitar divulgar informação estratégica da empresa.

### a.6 – Apuração e análise dos resultados pelas áreas

A primeira apuração dos resultados dos indicadores foi realizada no início de setembro de 2012 com referência ao mês de agosto.

Foi escolhido utilizar gráficos de barra para os valores realizados e para as metas para os conceitos Suficiente, Bom, Muito Bom e Excelente foi utilizado gráfico de linha.

Seguem abaixo as apurações dos resultados de agosto de 2012 de cada um dos indicadores definidos, constantes nas figuras 5.11 a 5.14.

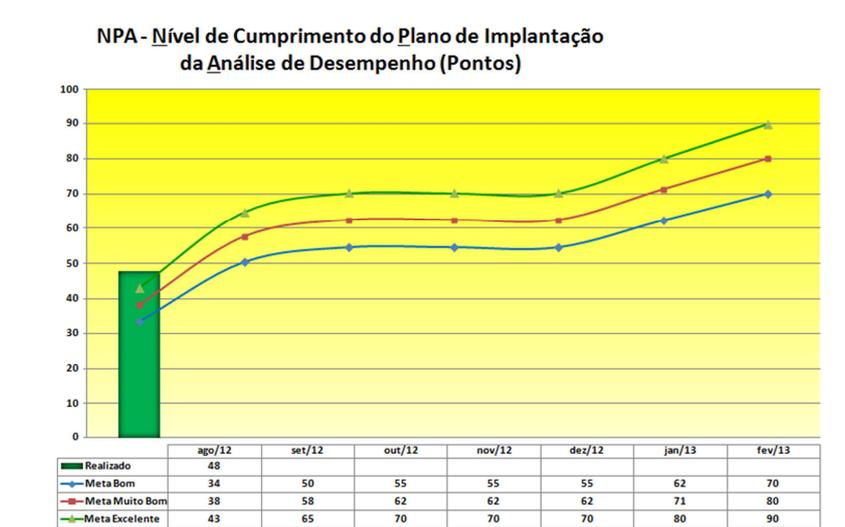


Figura 5.11 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPA  
Fonte: Esta pesquisa

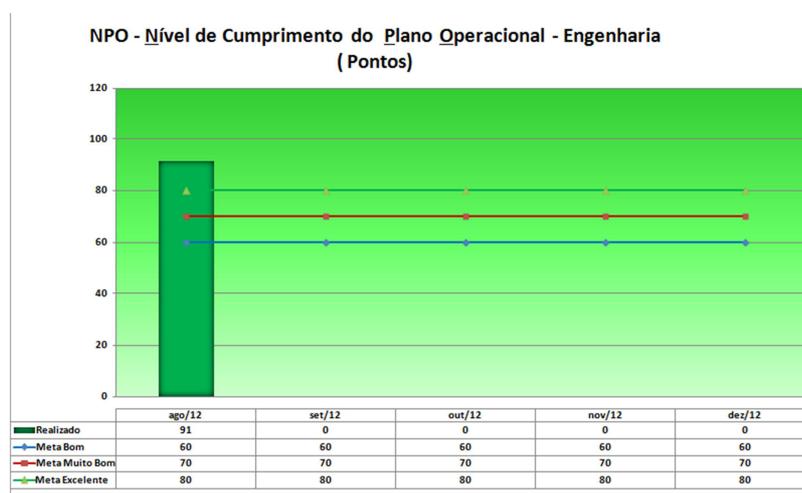


Figura 5.12 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPO  
Fonte: Esta pesquisa

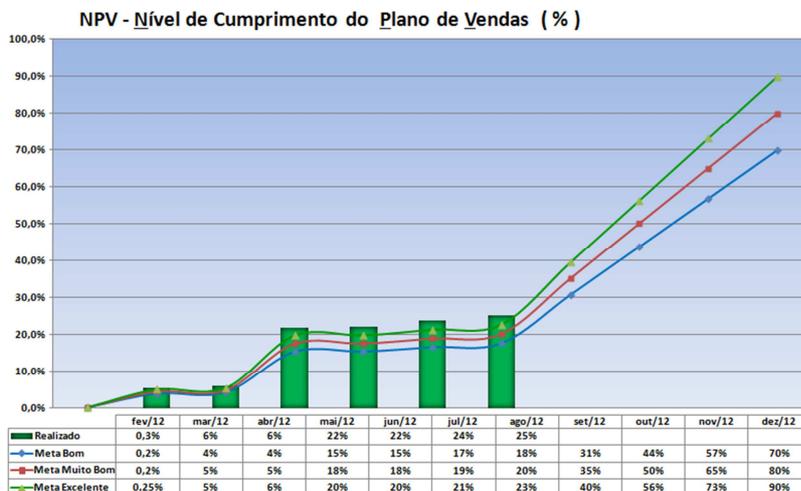


Figura 5.13 – Apuração do resultado de agosto do indicador NPV  
 Fonte: Esta pesquisa

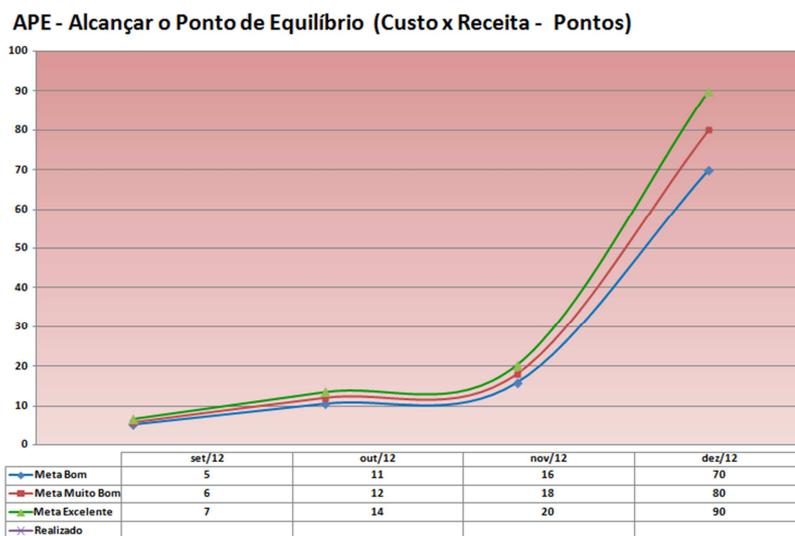


Figura 5.14 – Apuração do resultado de agosto do indicador APE  
 Fonte: Esta pesquisa

A apuração dos resultados ocorreu em todos os meses, porém não foram apresentados para preservar informações estratégicas da empresa em questão, alvo deste estudo de caso.

O processo de análise foi mensal, em sequência à apuração dos indicadores, no qual os resultados foram avaliados e adotadas providências para melhoria dos resultados.

A apuração dos resultados da área foi definida como a média ponderada dos resultados dos indicadores e o instrumento de registro da apuração encontra-se na figura 5.15 a seguir.

OBJETIVOS 2012 EMPRESA					
Perspectiva B S C	Objetivos	Peso	Nível	Conceito	Nível Obtido
Aprendizado e Crescimento	1 <b>Implantar Análise de Desempenho</b> <b>NPA</b> Parâmetro de Medida: Nível de Cumprimento do Plano de Implantação da Análise de Desempenho	25	≥ 90	Excelente	
			≥ 80	Muito Bom	
			≥ 70	Bom	
			≥ 50	Suficiente	
			< 50	Insuficiente	
Processos Internos	2 <b>Cumprir Plano Operativo</b> <b>NPO</b> Parâmetro de Medida: Nível de Cumprimento do Plano Operativo	25	≥ 80	Excelente	
			≥ 70	Muito Bom	
			≥ 60	Bom	
			≥ 50	Suficiente	
			< 50	Insuficiente	
Clientes	3 <b>Cumprir Plano de Vendas</b> <b>NPV</b> Parâmetro de Medida: Nível de Cumprimento do Plano de Vendas	25	≥ 90	Excelente	
			≥ 80	Muito Bom	
			≥ 70	Bom	
			≥ 50	Suficiente	
			< 50	Insuficiente	
Financeira	4 <b>Alcançar Ponto de Equilíbrio (Custo x Receita)</b> <b>APE</b> Parâmetro de Medida: Valor do Ponto de Equilíbrio com Lucro de XX %	25	≥ 90	Excelente	
			≥ 80	Muito Bom	
			≥ 70	Bom	
			≥ 50	Suficiente	
			< 50	Insuficiente	
<b>Total (máximo)</b>		<b>100</b>			

Figura 5.15 – Resumo da apuração dos resultados da área  
Fonte: Esta pesquisa

#### a.7 – Divulgação do resultado das áreas

O principal instrumento utilizado para divulgação dos resultados das áreas foram os quadros de gestão à vista, distribuídos pelos corredores e salas da empresa, conforme exemplos a seguir na figura 5.16.



Figura 5.16 – Quadros de gestão à vista  
Fonte: Esta pesquisa

#### a.8 – Reconhecimento das áreas

Foi definido que o reconhecimento das áreas seria realizado através da distribuição de lucros, cujas regras escolhidas foram as que se seguem.

Tendo em vista que os valores de lucro de pequenas empresas são, via de regra, montantes mais baixos que os de empresas de maior porte, serão distribuídos até 10% do lucro líquido.

A cada nível de pontuação totalizado da área corresponde um conceito, o qual receberá um nível de remuneração / participação nos lucros:

- **Insuficiente < 50 pontos:**  
Não distribuir participação nos lucros. Avaliar o resultado negativo e confeccionar plano de ação correspondente para reverter o resultado.
- **Suficiente  $\geq 50$  e < 70 pontos:**  
Não distribuir participação nos lucros. Avaliar o resultado negativo e confeccionar plano de ação correspondente para reverter o resultado.
- **Bom  $\geq 70$  e < 80 pontos:**  
Não distribuir participação nos lucros. Trata-se do nível esperado, que é considerado como já remunerado pelos salários e benefícios existentes.
- **Muito Bom  $\geq 80$  e < 90 pontos:**  
Distribuir 75% do valor total previsto de participação nos lucros.

- **Excelente  $\geq$  90 pontos:**

Distribuir 100% do valor total de participação nos lucros.

Como o indicador NPA tem atividades até fevereiro de 2013, a sua apuração final só ocorrerá em março de 2013, assim não será possível apresentar o resultado final da empresa neste trabalho e nem a respectiva distribuição de lucros consequente.

#### **b) Implantação da análise de desempenho individual**

Em sequência à implantação da análise de desempenho das áreas foram realizadas as atividades a seguir para implantação da análise de desempenho individual, a qual foi definida para implantação completa no 2º semestre do ano de 2013.

Para confecção dos principais instrumentos de gestão do capital humano definidos como necessários pela empresa, os planos de cargos e carreiras, de remuneração de benefícios e de desenvolvimento (PCC, PRB, PD), foi contratada empresa de consultoria especializada nos temas citados.

##### **b.1 Confecção do plano de cargos e carreiras (PCC)**

Foi confeccionado o plano de cargos e carreira (PCC) em dezembro de 2012 e definida sua implantação a partir de março de 2013.

No PCC constam a identificação do modelo de gestão de capital humano adotado pela empresa, as competências gerais necessárias a todos os colaboradores e as competências gerenciais necessárias aos líderes, além de fichas descritivas de todos os cargos definidos como necessários à empresa e a descrição das carreiras existentes disponíveis aos colaboradores.

Por se tratar de um documento estratégico, que propicia oferecer condições aos colaboradores visando retê-los na empresa, diante de um ambiente competitivo com escassez de profissionais optou-se por não detalhar o referido instrumento neste trabalho.

### **b.2 Confeção do plano de remuneração e benefícios (PRB)**

O PRB teve sua confecção concluída dezembro de 2012 e da mesma forma que o PCC, por se tratar de um documento estratégico, optou-se por não detalhar o referido instrumento neste trabalho.

Pode-se dizer, no entanto que o plano de remuneração e benefícios guarda coerência com o PCC e oferece possibilidade de crescimento dos profissionais ao longo de toda sua vida profissional.

### **b.3 Confeção do plano de desenvolvimento de capital humano (PD)**

Também o plano de desenvolvimento de capital humano teve sua confecção concluída em dezembro de 2012 e da mesma forma não será detalhado neste trabalho tendo em vista o seu valor altamente estratégico para a empresa.

Neste plano (PD) foi priorizada a formação de líderes e privilegiado o autodesenvolvimento como forma de estimular a responsabilidade dos colaboradores pelas suas carreiras.

### **b.4 Definição de objetivos individuais**

Como a implantação dos objetivos individuais ficou definida para o 2º semestre de 2013, a implantação dos mesmos não será tratada neste trabalho.

No entanto, para estimular atitudes e reconhecer competências, enquanto os indicadores individuais não estavam implantados, foram criados os seguintes instrumentos:

- Manual de Conduta, contemplando as principais condutas desejadas pela empresa quanto ao comportamento de seus líderes e colaboradores, o modelo utilizado pela empresa encontra-se no ANEXO 2.
- Políticas de Despesas, orientando sobre os procedimentos para realização de despesas, e os limites de valores para viagens e hospedagens.
- Programa Pessoas em Destaque, visando reconhecer mensalmente um ou mais colaboradores que tenham se destacado entre os demais, segundo critérios pré-estabelecidos, conforme modelo no ANEXO 3, entre os critérios constam as condutas previstas no manual citado acima.

- Grupos de Trabalho, constituídos por meio de escolha participativa dos principais processos da empresa a serem melhorados. Participaram os colaboradores através de 2 (duas) reuniões com a presidência da empresa onde foram colhidas sugestões e opiniões sobre as necessidades de melhoria da empresa, também junto aos líderes formais que opinaram sobre os temas e constituição dos grupos, bem como consulta aos sócios.

Parte dos integrantes dos grupos de trabalho foi escolhida pelos líderes e cerca de 40% das vagas para participar foram preenchidas através da iniciativa dos colaboradores em se inscreverem nos grupos em que tinham interesse.

Tanto o escopo, como o prazo dos trabalhos foi definido pelos próprios grupos, os quais se encontram em andamento e apresentarão seus primeiros resultados em abril de 2013.

## **5.2 Considerações sobre a implantação da sistemática de análise de desempenho e próximos passos**

Salienta-se que os conceitos apresentados na revisão bibliográfica foram de extrema importância para construção de todo o arcabouço de ferramentas implantado na empresa e descrito no item 5.1 anterior.

Atualmente a empresa pratica a gestão flexibilizada de pessoas, em consequência das mudanças implantadas, já ocorre intensa participação dos colaboradores, as ferramentas adotadas já foram responsáveis por algumas retenções de profissionais, iniciou-se a conduta de responsabilizar-se pelos resultados e adoção de foco em controle de despesas.

A implantação do reconhecimento qualitativo através do Programa Pessoas em Destaque e dos Grupos de Trabalho foram importantes no estímulo aos colaboradores e líderes para voltar a empresa para resultados.

Tendo em vista que o ambiente de energia elétrica e notadamente energias renováveis é altamente dinâmico faz-se necessário realizar rodada de planejamento anual, assim no momento os próximos passos para implantação de análise de desempenho individual, são :

Concluir o planejamento estratégico empresarial de 2013.

Divulgar o plano de cargos e carreiras através de cartilha lúdica, *newsletters* e outras ferramentas de endomarketing,

Realizar migração dos cargos da descrição antiga para a nova carreira.

Realizar análise comparativa identificando os gaps de competências dos colaboradores em relação às descritas nas fichas de cada cargo, confeccionando Plano de Ação para desenvolvimento das pessoas,

Confeccionar planos de desenvolvimento individual, e acompanhar o cumprimento dos planos pelos colaboradores,

Prover oportunidades de aprendizagem e crescimento aos colaboradores com desempenhos diferenciados, em conformidade com o Plano de Desenvolvimento,

Nivelar conhecimento dos gestores em gestão estratégica de pessoas e coaching,

Realizar análise de desempenho individual e implantar as diferenças de remuneração identificadas durante a confecção do Plano de Remuneração e Benefícios.

## 6 CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu a proposição de uma sistemática para avaliação de desempenho das áreas de uma pequena empresa de engenharia consultiva, com ênfase em energias renováveis e de seus colaboradores individualmente.

Quanto a implantação da análise de desempenho das áreas, ainda que o resultado final da empresa não tenha sido apurado, pois só será concluído em março de 2013 e apurado em abril de 2013, já se pode citar resultados promissores obtidos ao longo do processo de implantação da sistemática, quais sejam:

- Melhoria da qualidade e efetividade das reuniões com uso adequado do tempo e do espaço, com sistemática de registro efetiva e acompanhamento das providências definidas.
- Uso de planos de ação e acompanhamento dos prazos das atividades pelos responsáveis.
- Maior integração entre as pessoas, compartilhando recursos e conhecimento, e maior sinergia entre os processos.
- Maior interesse das pessoas sobre os negócios da empresa.
- Retenção de colaboradores que receberam propostas do mercado, por meio da apresentação do plano de cargos e carreira e demais ferramentas de gestão do capital humano.
- Engajamento entusiasmado e comprometido aos grupos de trabalho.
- Mudança gradativa da cultura voltando-se para gestão orçamentária.
- Contratação de consultoria financeira para estruturação da área.
- Aquisição de software de gestão do tipo ERP, contemplando informatização e automatização dos processos comercial, capital humano, contabilidade, financeiro, compras e estoque, possibilitando gestão orçamentária.
- Implantação de modelo de gestão denominado Triângulo Estratégico, que convoca a todos para ampliação das vendas, intensificação do processo de gestão e controle de gastos.

Identifica-se como fator importante de sucesso deste trabalho o foco, persistência e compromisso da alta direção com o projeto, que se manteve todo o tempo firme em seus propósitos, o que é fator primordial para a implantação de mudanças em empresas.

A principal dificuldade identificada para implantação da análise de desempenho foi engajar as pessoas de uma pequena empresa, pois, devido a um quadro de pessoal enxuto que está fortemente voltado para solucionar as questões operacionais do dia a dia, provoca dificuldade de participação nas reuniões necessárias à definição de objetivos e indicadores.

Para minimizar as dificuldades são essenciais:

- Determinação da alta direção em realizar a mudança e ao mesmo tempo a compreensão de que mudanças levam certo tempo para ocorrerem;
- Processo de comunicação (endomarketing) intenso, divulgando cada passo, cada mudança e explicando os porquês das coisas;
- Realização de reuniões conduzidas pelos líderes, que detalhem as mudanças e expliquem os objetivos da mudança;
- Contato direto da alta direção com as equipes em reuniões de proposição de ideias para melhoria dos processos;
- Mensagens da alta direção e demonstrações observáveis de compromisso com a mudança.

Na empresa em questão foram realizadas pelo CEO reuniões com líderes informais para buscar compreender os anseios das pessoas, seus desejos, o que gostariam de ver disponível e/ou implantado na empresa. As principais propostas obtidas junto a estes colaboradores foram implantadas na empresa e sua implantação foi divulgada. Assim a demonstração de coerência e respeito pelas pessoas, de forma genuína, engajam e retém muito mais do que quaisquer ferramentas.

Como sugestões para futuros trabalhos recomenda-se estudar a resistência a mudanças em pequenas empresas de engenharia consultiva e formas de acelerar o processo mantendo a equipe mobilizada e comprometida com a mudança e engajada no atendimento ao cliente.

Referências bibliográficas

- Almeida, Adiel Teixeira de. O conhecimento e o uso de métodos multicritério de apoio a decisão. Pernambuco. Universitária UFPE, 2010.
- Bergamini, Cecília Whitaker. Motivação. São Paulo, Atlas, 1989.
- Bretas, Maria José Lara. Mudanças nas instituições. São Paulo, Nobel, 1988.
- Charam, Ram et al. Pipeline de liderança. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 2006.
- Coopers et al. Remuneração por habilidades e por competências. São Paulo, Atlas, 1997.
- Crosby, Philip B. Qualidade sem lágrimas. Rio de Janeiro, José Olympio, 1992.
- Deming, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- Drucker, Peter. Administração em tempos turbulentos. São Paulo, Pioneira, 1980.
- Falconi, Vicente, O verdadeiro poder. Instituto de Desenvolvimento Gerencial. 2009.
- Fleury, A. et al. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo, Atlas, 2000.
- Grömross, C. Marketing; gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- Hanashiro et al. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. In: Enanpad, 26. Anais...Salvador, Anpad, 2002.
- Harman, Willis e outros. O novo negócio dos negócios. São Paulo, Cultrix/Amana-key, 1997.
- Henderson, Hazel. Construindo um mundo onde todos ganhem. São Paulo, Cultrix/Amana-key, 1996.
- Kaplan, Robert S. et al. Using the balanced scorecard as strategic management system. Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- Kotler, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.
- Kotler, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo, Ediouro, 2009.
- Lima, Miguel et al. Gestão de Marketing. Rio de Janeiro, FGV, 2003.
- Lima, Emanuel Edwan de. Gestão à Vista. O Gerente.com, 2008.
- Lobato, David Menezes et al. Estratégia de empresas. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

- Macêdo, Ivanildo Izaias de et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro, FGV, 2003.
- Marras, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo, /futura, 2000.
- Marshall Junior, Isnard et al. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro, FGV, 2003.
- Meister, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.
- Mendonça, M. C. F. Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa. Rio de Janeiro, FGV, 2002. (Dissertação de Mestrado).
- McLagan, P. et al. A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver as pessoas. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- Milioni, Benedito. Dicionário de termos de recursos humanos. São Paulo, Fenix central de negócios, 2006.
- Moreira, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. São Paulo, Cengage learning, 2008.
- Motta, F. C. P. de Caldas, et al. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo, Atlas, 1997.
- Observatório do Endividamento dos Consumidores. O Sobreendividamento em Portugal, Coimbra: Centro de estudos sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2002.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico – conceitos, metodologias e práticas. São Paulo, Atlas, 1992.
- Pettigrew, A. M. A cultura das organizações é administrável ? In: Fleury, Maria Teresa & Fisher, Rosa Maria (orgs) Cultura e poder nas organizações . São Paulo, Atlas, 1989.
- Públio, M. A. Como planejar e executar uma campanha de propaganda. São Paulo, Atlas, 2008.
- Rocha-Pinto, Sandra Regina da, et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro, FGV, 2003.
- Schein, E. Psicologia organizacional. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1982.
- Senge, P. A quinta disciplina. Arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem. São Paulo, Best Seller, 1990.
- Slack, Nigel et al. Administração da produção. São Paulo, Atlas, 2007.
- Souza, V. I. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro, FGV, 2002.
- Sveiby, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- Tarapanoff, K. (org). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília, Editora BNB, 2001.

- Thompson, A. A. et al. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira, 2002.
- Toffler, Alvim. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- Toffler, Alvim. A terceira onda. Rio de Janeiro, Record, 1980.
- Ulrich, D. Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo, Futura, 2000.
- Vroom, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- Waterman Jr, Robert H. O fator renovação. São Paulo, Harbra, 1989.
- Werkema, Maria Cristina Catarino. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

*Anexos*

**ANEXO 1 - Modelo de planejamento estratégico empresarial utilizado**

**LOGOMARCA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL AAAA**

**Recife, agosto / 2012**

## **ANEXO 1 - Modelo de planejamento estratégico empresarial utilizado**

### **INTRODUÇÃO**

(introduzir o PEE citando a implantação de estratégias, breve histórico da experiência da empresa com planejamento estratégico empresarial, ferramentas utilizadas: Gestão por resultados, BSC, etc, e expectativa da alta Direção).

#### **1. A EMPRESA**

(Descrever a empresa, negócios, produtos, clientes, etc)

##### **1.1. Missão**

(Descrever a Missão – caso não tenha deve ser desenvolvida)

##### **1.2. Visão**

(Descrever a Visão – caso não tenha deve ser desenvolvida)

##### **1.3. Valores**

(Descrever os valores – caso na estejam declarados, devem ser).

##### **1.4. Política de Qualidade**

(Descrever política da qualidade, se houver)..

#### **2. CENÁRIO DE MERCADO**

(Descrição sucinta do mercado global, brasileiro e local).

##### **2.1. Segmentação de Mercado**

(Relacionar os nichos de mercado com oportunidades de crescimento para a empresa)

##### **2.2. Análise do Ambiente Externo**

(Descrever as Oportunidades e Ameaças identificados na análise do ambiente externo).



## ANEXO 1 - Modelo de planejamento estratégico empresarial utilizado

### 3.2. Diretrizes Básicas

(Descrever as diretrizes básicas da empresa, alinhadas aos objetivos estratégicos, também alinhadas às perspectivas do BSC)

Objetivos Estratégicos	Diretrizes Básicas

(Confeccionar matriz relacionando os objetivos estratégicos às perspectivas BSC e ao Indicador).

Segue exemplo da empresa alvo da pesquisa.

Objetivo Estratégico	Perspectiva do BSC	Indicador
Capital Humano	Aprendizagem e Crescimento	<b>NPA</b> – <b>N</b> ível de Cumprimento do <b>P</b> lano de Implantação da <b>A</b> nálise de Desempenho.
Qualidade	Processos Internos	<b>NPO</b> – <b>N</b> ível de Cumprimento do <b>P</b> lano <b>O</b> perativo
Crescimento	Clientes	<b>NPV</b> – <b>N</b> ível de Cumprimento do <b>P</b> lano de <b>V</b> endas
Finanças	Financeira	<b>APE</b> – <b>A</b> lcance do <b>P</b> onto de <b>E</b> quilíbrio

Onde:

a) **NPA** – **N**ível de Cumprimento do **P**lano de Implantação da **A**nálise de Desempenho.

## ANEXO 1 - Modelo de Planejamento Estratégico Empresarial - 2012

Trata-se de um plano de ação com atividades, responsáveis e prazos para implantação do processo de análise de desempenho dos Departamentos e Diretorias.

Para cada atividade e prazos cumpridos é determinada uma pontuação, cujo total é de 100 pontos.

Para cada faixa de pontuação o indicador recebe um conceito de desempenho, quais sejam:

Excelente	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
≥ 90	≥ 80	≥ 70	≥ 50	< 50

b) **NPO** – Nível de Cumprimento do Plano Operativo.

Mede o cumprimento da prestação dos serviços aos clientes, referentes aos contratos, no prazo acordado.

Para cada nível percentual de cumprimento de prazos dos contratos existe uma pontuação correspondente em valor absoluto, sendo que o total máximo de pontos é de 100.

Para cada faixa de pontuação o indicador recebe um conceito de desempenho, quais sejam:

Excelente	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
≥ 80	≥ 70	≥ 60	≥ 50	< 50

c) **NPV** – Nível de Cumprimento do Plano de Vendas.

O Plano de Vendas estipula um valor em R\$ para ser obtido com as vendas de 2012.

Assim, ao nível percentual obtido em relação ao valor definido corresponde uma pontuação, cujo total máximo é de 100 pontos.

Para cada faixa de pontuação o indicador recebe um conceito de desempenho, quais sejam:

Excelente	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
≥ 90%	≥ 80%	≥ 70%	≥ 50%	< 50%

d) **APE** – Alcance do Ponto de Equilíbrio

## ANEXO 1 - Modelo de planejamento estratégico empresarial utilizado

O alcance do ponto de equilíbrio prevê i) a apresentação mensal da evolução do indicador e ii) o alcance de percentual de remuneração definido.

Assim a apresentação mensal soma um total de 30 pontos e o nível obtido em relação ao percentual de remuneração definido corresponde uma pontuação total de 70 pontos, sendo assim as duas atividades do indicador totalizam no máximo 100 pontos.

Para cada faixa de pontuação o indicador recebe um conceito de desempenho, quais sejam:

<b>Excelente</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>≥ 90</b>	<b>≥ 80</b>	<b>≥ 70</b>	<b>≥ 50</b>	<b>&lt; 50</b>

### 3.3.1. Objetivos da Diretoria

(Descrever os objetivos da Diretoria)

### 3.3.2. – Objetivos dos Departamentos

(Descrever os objetivos dos Departamentos da Produção)

### 3.3.3. – Pontuação Final

(Descrever como será calculada a pontuação final de cada área).

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

(Fazer breve resumo sobre o processo DE planejamento estratégico empresarial, apoio da Direção e resultados esperados).

## ANEXO 2 – Modelo de Manual de Conduta Empresarial

(LOGOMARCA DA EMPRESA)	<b>Política de Capital Humano</b>		
POLÍTICA: NOME DA POLÍTICA		DATA: dd/mm/aaaa	NÚMERO DA POLÍTICA
Nome		Lotação	
(NOME DE QUEM APROVA)		(LOTAÇÃO DE QUEM APROVA)	
<b>MANUAL DE CONDUTA EMPRESARIAL</b>			

**1. Objetivo**

(Declarar o objetivo do Manual de Conduta).

**2. Pressupostos****2.1 Postura dos executivos**

(definir de forma geral o que se espera dos executivos quanto à postura dentro da empresa).

**2.1.1. O que a (Empresa) espera dos seus executivos**

(Detalhar ponto a ponto os comportamentos observáveis quanto à conduta, esperados dos executivos da empresa)

**2.2. Posturas dos colaboradores**

(definir de forma geral o que se espera dos colaboradores quanto à postura dentro da empresa).

**2.2.1. O que a (Empresa) espera dos seus colaboradores**

(Detalhar ponto a ponto os comportamentos observáveis quanto à conduta, esperados dos colaboradores da empresa).

**3. Critérios**

(Detalhar ponto a ponto os comportamentos observáveis, esperados dos executivos e colaboradores da empresa, quanto pelo menos a:

- ✓ Relacionamento com público externo

## **ANEXO 2 – Modelo de Manual de Conduta Empresarial**

- ✓ Relacionamento com público interno
- ✓ Em reuniões
- ✓ Uso de internet, redes sociais, etc;
- ✓ Fardamento

### **4. Termo de Compromisso**

(Ao final do documento deve constar um termo de compromisso a ser assinado por cada colaborador, comprometendo-se com a observância das práticas definidas quanto à conduta empresarial no âmbito da empresa e quando em representação da mesma).

## ANEXO 3 – Programa Pessoas em Destaque

Política de Capital Humano		
PROGRAMA: NOME DA POLÍTICA	DATA: dd/mm/aaaa	NÚMERO DA POLÍTICA
Nome	Lotação	
(NOME DE QUEM APROVA)	(LOTAÇÃO DE QUEM APROVA)	
<b>PROGRAMA “PESSOAS EM DESTAQUE”</b>		

**1. Objetivo**

Definir critérios para reconhecimento de profissionais no âmbito do Programa “Pessoas em Destaque”.

**2. Pressupostos**

É um programa destinado ao reconhecimento dos profissionais e prestadores de serviços que se destacam na organização;

(citar normativos sobre conduta que devem ser cumpridos para habilitar o colaborador a participar do programa).

**3. Critérios****3.1 Colaboradores elegíveis**

(definir)

**3.2 Formas de reconhecimento**

(citar formas de reconhecimento não financeiras escolhidas pela empresa para compor o programa).

**3.3 Critérios para seleção no âmbito do programa**

(definir com detalhes os comportamentos e ou resultados qualitativos a serem obtidos para qualificar o colaborador como concorrente ao programa).

**3.4 Outros Critérios**

(definir periodicidade, quem pode indicar colaboradores, forma de indicação, responsável por administrar o programa, sistemática de premiação)

## ANEXO 4 – Licença de uso da imagem da Análise SWOT

W Ficheiro:Análise SWOT - F x

pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Análise\_SWOT\_-\_FOFA\_-\_FFOA.png

Ficheiro Histórico do ficheiro Páginas em que este ficheiro é usado Metadados

Ajuda Atrapalha

Ambiente Interno

Forças Strengths F

Fraquezas Weaknesses F

Ambiente Externo

Oportunidades Opportunities O

Ameaças Threats A

Resolução maior não disponível.  
Análise\_SWOT\_-\_FOFA\_-\_FFOA.png (456 × 452 pixels, tamanho: 36 kB, tipo MIME: image/png)

Esta imagem provém do Wikimedia Commons, um acervo de conteúdo livre da Wikimedia Foundation que pode ser utilizado por outros projetos.

- Ver imagem original no Wikimedia Commons para mais informações.
- Como usar esta imagem fora da Wikipédia.
- Para usar esta imagem numa página da Wikipédia inserir: [[Imagem:Análise SWOT - FOFA - FFOA.png|thumb|180px|Legenda]]

PT 04:24 07/02/2013

Descrição do ficheiro [editar]

Descrição	Português: Análise SWOT ou FOFA ou FFOA, é o estudo sobre o ambiente externo e sobre a organização: Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).
Data	2012
Origem	http://commons.wikimedia.org/wiki/File:SWOT_pt.svg
Autor	Bruno Karkís Diniz

Licenciamento [editar]

**Eu, titular dos direitos de autor desta obra, publico-a com a seguinte licença:**

A utilização deste ficheiro é regulada nos termos Creative Commons - CC0 1.0 Universal (CC0 1.0) Dedicação ao Domínio Público.

 A pessoa que associou uma obra a este documento dedicou-a ao domínio público, renunciando a todos os seus direitos sobre a obra em todo o mundo ao abrigo da legislação de direitos de autor, incluindo a todos os direitos legais conexos, na medida permitida por lei. Pode copiar, modificar, distribuir e executar a obra, até com fins comerciais, sem pedir permissão.

As categorias desta imagem devem ser verificadas. Verifique-as agora!

PT 04:22 07/02/2013