



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 1, art. 1, p. 03-26, jan./fev. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.1.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Implantação de um Modelo de Gestão por Resultados em uma Empresa de Transporte Ferroviário

Implementation of a Results-Based Management Model in a Railway Undertaking

Rafael de Souza Hipólito

Mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

E-mail: rshipolito@gmail.com

Favio Akiyoshi Toda

Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Professor da Universidade Federal Fluminense

E-mail: favio.toda@uol.com.br

Saulo Barroso Rocha

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Professor da Universidade Federal Fluminense

E-mail: saulorocha@id.uff.br

Endereço: Rafael de Souza Hipólito

Campus Seropédica da UFRRJ: Rodovia BR 465, km 7 – Seropédica – RJ – CEP: 23.890-000 (No Prédio hexagonal do PPG, próximo ao Prédio Pitágoras da Matemática). Brasil.

Endereço: Favio Akiyoshi Toda

Campus Seropédica da UFRRJ: Rodovia BR 465, km 7 – Seropédica – RJ – CEP: 23.890-000 (No Prédio hexagonal do PPG, próximo ao Prédio Pitágoras da Matemática). Brasil.

Endereço: Saulo Barroso Rocha

Campus Seropédica da UFRRJ: Rodovia BR 465, km 7 – Seropédica – RJ – CEP: 23.890-000 (No Prédio hexagonal do PPG, próximo ao Prédio Pitágoras da Matemática). Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 27/08/2018. Última versão recebida em 11/09/2018. Aprovado em 12/09/2018.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este estudo descreve a implantação de um modelo de gestão por resultados em uma empresa de grande porte no setor de transporte ferroviário de cargas no Brasil. O modelo se baseia na teoria sobre Administração por Objetivos (APO) e em estudos que discutem a implementação de estratégias. Para a elaboração do modelo de forma customizada, atendendo às expectativas das partes interessadas, houve a participação de todos os níveis de gestão com a maior interação possível para aumentar as chances de sucesso. A equipe responsável (Coordenação de Gestão por Resultados) pela implementação acumulou conhecimento teórico e prático que a tornou mais capacitada para implementar estratégias, o que pode ser visto com clareza nos resultados apurados do primeiro ciclo de melhoria, estágio inicial de um modelo planejado para ser executado em quatro etapas. Esse importante passo dado pela empresa foi fundamental ao propósito principal da Gestão por Resultados: alcançar os resultados esperados de forma consistente e integrada internamente entre as áreas.

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

ABSTRACT

In this article, it is proposed the implementation of a results-based management model in a railway freight transport company. Promoting Administration by Objectives (APO) and discussing ways to implement strategies in this sector, which traditionally is not much studied in the academic environment, brings a relevant contribution at the national level regarding productivity optimization and cost reduction. As a strategic practice, there was a concern to use theoretical references on the subject to support the creation of a Customized Management by Results, meeting, therefore, the expectations of the interested parties. For that, there was participation of all levels of management, with the greatest interaction possible to increase the chances of success. The team was able to accumulate theoretical and practical knowledge that made it more capable of implementing strategies, which could be clearly seen in the results of the first improvement cycle. This important step taken by the team was fundamental to the main purpose of Results Management, which is in fact to achieve the expected results, and not only to draw up theoretical plans.

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

1 INTRODUÇÃO

Em meados da década de 50, Peter Drucker apresentou a teoria da Administração por Objetivos, popularmente conhecida pelo acrônimo APO (ou em inglês, como *Management by Objectives* - MBO) em sua obra “*The Practice of Management*” (DRUCKER, 1954). A APO é conceituada como um processo contínuo, através do qual os gerentes, superior e subordinado de uma organização identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um, em termos de resultados esperados, e usam essas medidas como guia para a operação dos negócios (ODIORNE, 1965). Tal orientação gera um efeito cascata na medida em que os executivos de alto nível definem os objetivos estratégicos e corporativos, e os níveis de baixo vão apoiando o nível de cima, mantendo a perspectiva geral da organização (ROTH, 2009).

Apoiando este foco dado por Drucker (1954, 1981) na prática da gestão, observa-se na literatura contemporânea em administração que a estratégia como prática vem ocupando uma lacuna deixada pela pesquisa em estratégia. A preocupação recairia, atualmente, na realização da estratégia, seus atores, práticas e as implicações que isso tem para moldar a estratégia formal do que com as análises multivariadas sobre o desempenho da empresa ou da indústria que a teoria convencional preconiza (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Como prática, a estratégia visa integrar o ambiente interno, em uma perspectiva intraorganizacional, e também no ambiente externo. Tem como foco a ação e a interação daqueles que praticam a estratégia. Nesse sentido, a estratégia deve ser entendida como um “bem social” (WHITTINGTON, 1996). Entretanto, Jarzabkowski *et al.* (2013) destacam que a estratégia deixa de ter uma abordagem de algo que uma organização possui, para ser algo que as pessoas praticam. Ou seja, a estratégia é um tipo de trabalho, não apenas uma propriedade de organizações. Com isso, o foco volta-se para perguntas sobre como vários atores se envolvem em fazer o trabalho de estratégia e em quais práticas se baseiam. Este estudo procura nesta direção contribuir com este pensamento em ampliar a discussão sobre a operacionalização da estratégia por meio da apresentação de um caso em uma empresa do setor ferroviário brasileiro.

O setor ferroviário é considerado um elo fundamental para a oferta adequada de serviços de transporte multimodal. Porém, para este setor, Lima e Pasin (1999) atestam que quase a totalidade das soluções disponíveis demanda uma nova moldura institucional, assim como a criação de um órgão regulador. No Brasil, o sistema ferroviário está organizado sob as

diretrizes do Ministério dos Transportes (MT), responsável pela fiscalização e pelas regras de operação, e da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que regulariza as atividades de prestação de serviços e de exploração de infraestrutura de transportes, estabelecendo metas de acessibilidade e eficiência para o serviço público concessionado (CAMPOS NETO *et al.*, 2010).

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

Através da análise prévia da Coordenação de Gestão por Resultados, elencam-se alguns problemas observados, como a baixa maturidade dos indicadores definidos no processo de desdobramento, com cálculos complexos e de difícil interpretação; o baixo conhecimento técnico relacionado ao desdobramento de metas e estabelecimento de alvos; e o baixo nível de automação no processo de definição de metas.

A partir dos problemas supracitados, observou-se que a forma de gerir resultados da empresa não está sendo efetiva em seu propósito de direcionar adequadamente os esforços da organização em favor dos objetivos estratégicos, uma vez que as metas que suportam tais objetivos estavam sendo demasiadamente alteradas ao longo do tempo.

Considerando a viabilidade de desenvolvimento de uma abordagem teórica-aplicada na questão da implementação da estratégia, o presente trabalho discute a seguinte questão: como o conhecimento acadêmico que discute a operacionalização da estratégia pode contribuir para um modelo de gestão de resultados a ser adotado em uma empresa brasileira do setor de transportes?

O Modelo de Gestão por Resultados (MGR) remete ao desenvolvimento de um conjunto de diretrizes, regras, processos e ferramentas utilizadas para atingir os resultados esperados. Este trabalho partiu da suposição de que a elaboração destes artefatos seria mais bem desenvolvida a partir da literatura acadêmica disponível na área de Estratégia.

O estudo teve como objetivo descrever o Modelo de Gestão por Resultados (MGR) adotado na empresa baseado em: (i) diretrizes, (ii) processos e (iii) ferramentas que permitissem à organização gerenciar a execução da estratégia empresarial. Nesta direção, foi elaborado um projeto para formalização de um Modelo de Gestão por Resultados específico

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

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração por Objetivos e Gestão Estratégica

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

Entre as contribuições de Drucker, destaca-se a importância que dá para o desempenho econômico. A administração fracassa caso não se obtenham resultados econômicos. E, para haver desempenho econômico, é necessário que exista uma empresa. Em seguida, Drucker (1981) destaca para a função da administração de transformação dos recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva, ou seja, seria a função de administrar administradores.

A última função da administração seria administrar o trabalho e os trabalhadores, organizando o trabalho de modo a torná-lo o mais adequado possível. Para tanto, deve-se organizar as funções e horários das pessoas, de modo a fazê-las trabalhar da maneira mais produtiva e eficaz possível.

Em sua obra, Drucker define o administrador como sendo “alguém que dirige o trabalho de outros ou, conforme o clichê, alguém cujo trabalho consiste em fazer os outros trabalharem” (DRUKER, 1981, p. 7).

Existe ainda outro fator fundamental em todo o problema, em toda ação administrativa. Entretanto, não constitui uma quarta função, e sim uma dimensão adicional: o tempo. A administração sempre deve considerar o presente e o futuro a longo prazo. Conforme Lodi (1968), a APO é um método de planejamento e controle administrativo, considerando que, para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde se pretende chegar.

Do ponto de vista operacional, na APO, considera-se “o método em que todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da Diretoria” (LODI, 1970, p. 98). Roth (2009) pondera que a APO começa com os subordinados sentando-se com os superiores para definirem e formalizarem os objetivos daquele ciclo de desempenho, preferencialmente com números, para que, ao final do período, os dois possam novamente discutir e avaliar o cumprimento dos desígnios propostos. O autor em questão ainda discorre sobre objetivo como sendo uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor.

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

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

Adotar o modelo de estratégia como prática social significa ceder a perspectiva centralizada – para o sucesso da organização, é fundamental compreender a importância do desempenho coletivo para o alcance dos objetivos (WHITTINGTON, 2004).

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

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

Os planos devem ser constantemente monitorados e revisados, sendo primordial a realização de simulações externas à primeira versão do planejamento. Além disso, vale pontuar que o planejamento não deve ficar restrito à alta administração e ao setor de Planejamento e Controladoria. Quanto mais pessoas estiverem envolvidas no processo, maior a probabilidade de ganhos e de sucesso nos resultados (PAULA, 2018).

De acordo com Paula (2018), não basta apenas seguir os procedimentos, metodologias e ferramentas já disponibilizadas por uma empresa para conseguir reverter uma situação desfavorável. A equipe da gerência deve desenvolver uma metodologia (através de uma ferramenta) estruturada para desdobrar os objetivos das partes interessadas em ações práticas que levariam ao alcance desses objetivos: essa ferramenta foi denominada “Plano Tático-Estratégico”.

Uma das metodologias consagradas que colaboram para desdobrar os objetivos em ações práticas é o *Hoshin Kanri*, um termo de gestão japonês que pode ser traduzido como “implantação de políticas ou diretrizes”, e que teve origem no trabalho pioneiro da indústria de manufatura japonesa no controle de qualidade total, no final dos anos 1960. É uma metodologia que auxilia no planejamento e implantação de diretrizes, sendo amplamente utilizado por empresas como uma ferramenta que alinha os objetivos organizacionais de nível

estratégico com as principais medidas de desempenho necessárias no plano tático e operacional (CHEMWENO *et al.*, 2014; KHADRI AHMED, 2016).

2.2 Hoshin Kanri

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

Ayala (2010) diz que, para garantir o entendimento homogêneo do gerenciamento pelas diretrizes (*Hoshin Kanri*), é preciso definir também outros conceitos envolvidos, como a definição de diretriz. Uma diretriz é o conjunto composto por uma meta e pelas medidas prioritárias e suficientes para o atingimento da meta (CAMPOS, 2013).

Um conceito importante para o funcionamento do *Hoshin Kanri* é o do *Catchball* (AYALA, 2010). Este representa um processo de negociação e discussão das propostas de metas (fins) e das ações necessárias para atingimento das metas (meios) em três direções: de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente entre as áreas. Os movimentos que um *catchball* pode percorrer é uma metáfora para os debates que devem ocorrer entre todos os níveis organizacionais para a implementação da estratégia (WOOD; MUNSHI, 1991).

O método *Hoshin Kanri* apresenta quatro itens principais:

- Formulação de poucos objetivos estratégicos prioritários e vitais (VFO: *Vital Few Objectives*), para atendimento de requisitos das partes interessadas (*stakeholders*);
- Tradução desses objetivos em planos de ação para o ano seguinte, com atuação dos diversos níveis hierárquicos e negociação entre gestores e subordinados;
- Gerenciamento dos planos na rotina diária do nível operacional;
- Análise das diretrizes estratégicas em toda a organização, para avaliar e revisar o desempenho (WITCHER; BUTTERWORTH, 1999; THIAGARAJAN; ZAIRI, 1997).

Segundo Kondo (1998), os objetivos podem ser divididos em duas categorias: finais e intermediários. Os objetivos finais representam o valor que se espera obter no longo prazo. O mesmo autor cita um exemplo de um objetivo final: alcançar acidente zero. Depois de Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 1, art. 1, p. 03-26, jan./fev. 2019 www4.fsnet.com.br/revista



definido o objetivo final, são definidos os objetivos intermediários, que servem como marcos de referência e guia para o atingimento dos objetivos finais.

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

3. METODOLOGIA

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa tem o caráter qualitativo, uma vez que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de todo processo por um grupo social neste trabalho, caso é a implementação estratégica da diretriz organizacional estabelecida pela direção da empresa.

Foi desenvolvido um Modelo de Gestão por Resultados executado em quatro ciclos de melhorias, conforme citado anteriormente: (i) *quick wins*, (ii) definição das diretrizes e estruturação do processo, (iii) melhoria das práticas e técnicas, e (iv) criação de competência organizacional. Para cada ciclo de melhoria, tem-se quatro etapas: *Plan, Do, Check e Act*. O caso em estudo, em razão do andamento do projeto na empresa, apresenta a implementação estratégica até a etapa *Do* do segundo ciclo de melhorias.

Diversas técnicas foram adotadas para a coleta de dados, entre elas, a observação participante e a análise de conteúdo (GIL, 1999). Foi realizada pesquisa preliminar através de entrevistas e grupos focais, a fim de aumentar e aprofundar o conhecimento a respeito das percepções que os membros da organização têm sobre o processo de gestão por resultados vigente na empresa. Para a técnica da entrevista, foi selecionada uma amostra não probabilística escolhida por tipicidade (VERGARA, 1998).

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

4. Resultados do Projeto de Melhoria Implementado na Empresa

4.1 Estrutura e organização do trabalho

Após determinação da diretoria para que o Modelo de Gestão por Resultados (MGR) fosse reformulado para atender às necessidades estratégicas da empresa, a equipe da Coordenação de Gestão por Resultados elaborou proposta de trabalho para atender às expectativas da Diretoria. O plano de trabalho foi organizado em dois blocos de atuação. O primeiro, com foco na definição e implementação de ações imediatas, que poderiam ser conduzidas diretamente pela equipe da Coordenação de Gestão por Resultados para garantir a captura de benefícios imediatos já no processo de desdobramento de metas da empresa para o ano de 2017.

A equipe de Coordenação de Gestão por resultados é responsável por propor as metodologias de gestão por resultados a serem utilizadas na empresa, além de conduzir o processo de definição, desdobramento e atingimento das metas. Sua estrutura é composta por um coordenador, três analistas que se dividem para dar apoio a todas as diretorias e quatro estagiários que dão suporte nas rotinas administrativas e na rede de informação das áreas.

O segundo bloco, com foco na solução definitiva dos problemas, deveria conter um conjunto de ações mais estruturadas e plurianuais, conduzidas por uma equipe multidisciplinar liderada pela Coordenação de Gestão por Resultados, utilizando como base as metodologias de gestão que melhor se adequassem à cultura da empresa.

4.2 1º ciclo de melhorias

Plan

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

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

corporativas com o desdobramento em fase avançada; (ii) perda de foco na gestão do resultado, devido à criação de combos (metas compostas pela junção de mais de um indicador) e penalizadores (deflatores incluídos na meta condicionados ao resultado de outro indicador), na tentativa de medir tudo; (iii) grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à imaturidade e baixa qualidade dos indicadores; (iv) grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à carência de orientações e conhecimento técnico para o desdobramento de metas.

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

Do

Após definição das ações imediatas, a equipe se dedicou à sua implementação. O primeiro passo foi propor e aprovar as alterações na Diretrizes Organizacionais (DO) que permitiram à Coordenação de Gestão por Resultados implementar mudanças nas ferramentas e processos utilizados para o desdobramento de metas de 2017. As principais regras tinham por objetivo: (i) dar mais autonomia para a Coordenação de Gestão por Resultados para definir critérios, ferramentas e prazos; (ii) utilizar o Gerenciamento da Rotina como uma ferramenta de gestão evitando que o quadro de metas (que ficou conhecido como farol de metas) ficasse sobrecarregado com indicadores não estratégicos; (iii) atribuir mais responsabilidade para as Áreas Controle com o objetivo de garantir a maturidade adequada dos indicadores utilizados; e (iv) reforçar a importância do processo de desdobramento de metas, eliminando o período de *checkpoint*¹

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

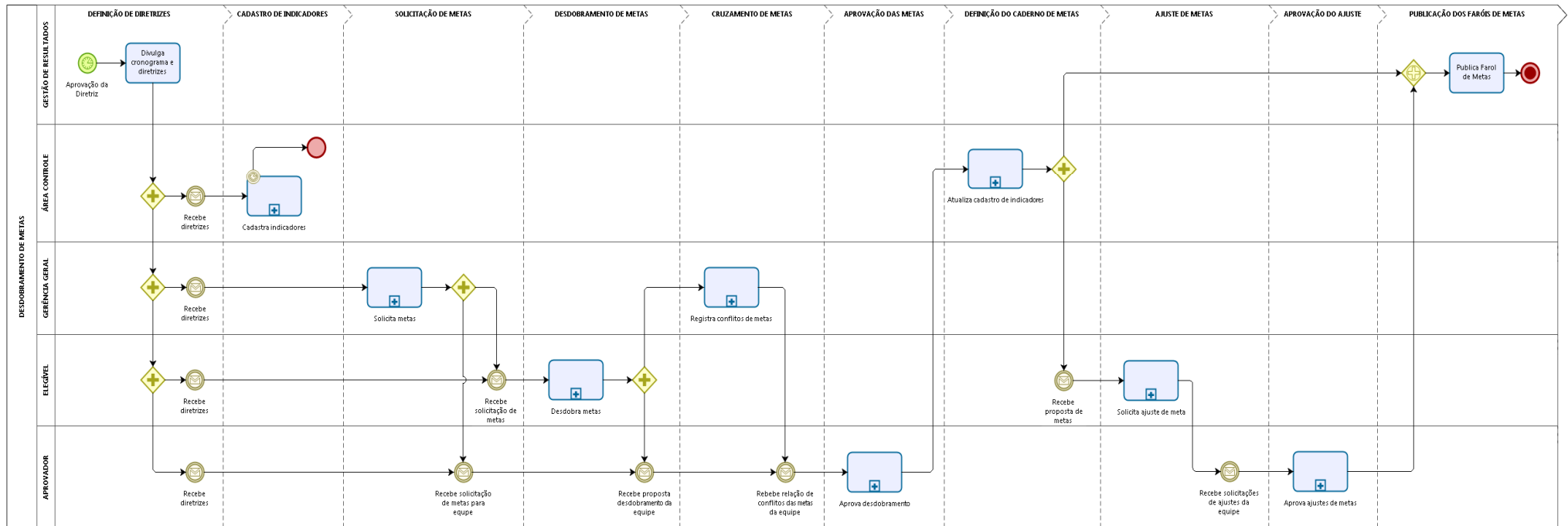
A primeira etapa do processo foi a (i) Definição das Diretrizes, que ficou sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão por Resultados, que aprovava as diretrizes e o cronograma com a Diretoria e divulgava para todas as áreas da empresa. A segunda etapa foi o (ii) Cadastro dos Indicadores, sob a responsabilidade das áreas Controle que cadastravam os indicadores e realizavam a avaliação de maturidade para garantir que os indicadores

¹ O checkpoint é um período de tempo previsto na DO de definição, monitoramento e apuração de metas para que sejam feitas mudanças nas metas originalmente contratadas.

adequados pudessem ser utilizados pelos elegíveis no desdobramento de metas 2017. A terceira etapa foi a (iii) Solicitação de Metas, que consistiu em permitir que áreas clientes pudessem solicitar a inclusão de indicadores para áreas fornecedoras. A quarta etapa foi o (iv) Desdobramento de Metas, onde cada elegível, conhecendo as diretrizes e as solicitações de seus clientes, elaborava a sua proposta de metas. A quinta etapa foi o (v) Cruzamento de Metas, onde cada elegível podia ter acesso à proposta de desdobramento de todos os demais elegíveis da empresa para identificar e registrar algum conflito gerado pelas metas propostas.

A sexta etapa foi a (vi) Aprovação das Metas, onde o superior imediato, conhecendo as diretrizes, tendo recebido as solicitações de metas que foram feitas para seus subordinados e os conflitos de metas registrados, tomava a decisão de aprovar ou alterar o desdobramento proposto por seus subordinados. A sétima etapa foi a (vii) Definição do Caderno de Metas que ficava sob a responsabilidade das áreas Controle. Nesta etapa as áreas Controle avaliavam, aprovavam e detalhavam os novos indicadores propostos pelos elegíveis durante o processo de desdobramento de metas. A oitava etapa foi o (viii) Ajuste de Metas, onde cada elegível podia solicitar ajustes em seu desdobramento caso algum indicador proposto em seu desdobramento tivesse sido reprovado pela Área Controle. A nona etapa foi a (ix) Aprovação do Ajuste, onde o superior imediato avaliava e aprovava a proposta de ajuste feita pelos seus subordinados. A décima e última etapa foi a (x) Publicação dos faróis de metas, que ficava sob a responsabilidade da Coordenação de Gestão por Resultados, conforme figura a seguir.

Figura 1 - Fluxo do processo de desdobramento de metas 2017.



Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Para formalizar cada uma das regras previstas para desdobramento de metas 2017 e que seriam utilizadas para construção da ferramenta de desdobramento de metas, a Coordenação de Gestão por Resultados elaborou um manual descrevendo em detalhes cada uma das etapas do fluxo de desdobramento de metas. Esse manual contém a descrição passo a passo de cada uma das etapas previstas no fluxo de desdobramento de metas, a fim de orientar os usuários quanto à execução correta de todas as atividades e com o menor número de dúvidas possíveis.

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

Assim que concluiu toda a documentação, as ferramentas e os treinamentos, a Coordenação de Gestão por Resultados deu início ao processo de desdobramento de metas de 2017 liberando, a cada fase prevista no cronograma oficial, as ferramentas eletrônicas para utilização de todos os elegíveis da empresa.

Check

Durante todas as fases previstas no cronograma, a Coordenação de Gestão por Resultados monitorou o andamento do processo e ficou disponível para tirar dúvidas e solucionar problemas ou erros nas ferramentas.

Concluído o desdobramento de metas 2017, já foi possível fazer algumas estatísticas e aferir alguns resultados. No total, foram registradas nas ferramentas 2508 metas diferentes, majoritariamente do tipo resultado e com origem em processos críticos das áreas. Estas metas foram utilizadas por 560 elegíveis que, em geral, incluíam seis metas, dois indicadores de rotina e dois fatores redutores em seu farol.

Um dos produtos mais importantes do 1º ciclo de melhorias foi a criação do índice de maturidade dos indicadores (IMI), que buscava avaliar o quanto os indicadores propostos atendem aos requisitos de maturidade estabelecidos pela área de gestão. Através deste indicador a empresa pode acompanhar a evolução do grau de maturidade dos indicadores e, também, tomar ações corretivas necessárias para substituir os indicadores com menor aderência aos requisitos de maturidade definidos.

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

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

Act

Foram expostos e discutidos com a Diretoria todos os níveis de atuação da gestão estratégica da empresa, desde a formulação estratégica até a padronização, acompanhamento dos resultados e tratamento dos desvios. Foi definida uma sequência de projetos que deveriam ser conduzidos para a reformulação completa do MGR.

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

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

Plan

Para a condução do segundo ciclo de melhorias, dois fatores foram considerados fundamentais para se atingir o objetivo proposto: (i) utilizar o método correto de trabalho e (ii) trabalhar com as pessoas certas. A fim de atender ao primeiro fator, procurou-se trabalhar com uma abordagem estruturada, que avaliasse todos os fatores que influenciam os resultados do sistema de gestão; já para atender ao segundo fator, procurou-se trabalhar com uma equipe multidisciplinar com profundo conhecimento e experiência no processo, permitindo uma análise sob vários pontos de vista.

A estrutura da equipe multidisciplinar foi pensada com o objetivo de permitir a participação direta das principais partes interessadas no MGR, sendo dividida em estruturas de deliberação e de trabalho.

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

Do

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

Com o propósito de trazer mais robustez ao trabalho, o diagnóstico foi conduzido em duas frentes distintas para capturar tanto visões mais estratégicas, quanto visões táticas e operacionais que depois foram consideradas pela equipe do projeto na construção das soluções. A primeira frente teve como objetivo coletar as expectativas da diretoria a respeito do MGR sobre três aspectos iniciais: (i) objetivos do MGR na empresa; (ii) papéis e responsabilidades e nível de autonomia; e (iii) nível de controle e formalização do processo. A segunda frente tinha por objetivo levantar as percepções de todas as demais partes interessadas e afetadas a respeito dos pontos fortes e fracos do MGR, bem como das oportunidades de melhoria e das barreiras e riscos encontrados. Para a realização desta etapa

foram realizadas reuniões individuais com os gerentes gerais e, também, reuniões com os membros do comitê.

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

Partindo de cada um dos temas abordados, a equipe de trabalho identificou 22 oportunidades de melhoria em processos, tecnologia e recursos humanos para atacar os 28 pontos críticos mapeados no diagnóstico.

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

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

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

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

Como formalização das melhorias necessárias para mitigar os pontos críticos identificados, foi elaborada pela equipe do projeto uma lista de ações para implementação das melhorias. Devido ao dinamismo do projeto, a lista de ações pode ser modificada e novas ações acrescentadas, conforme novas necessidades sejam identificadas pela equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Tomando o quadro teórico como referência e comparando com a descrição de cada etapa do projeto, evidencia-se que o sucesso da iniciativa está vinculado aos conceitos teóricos descritos no referencial que serviram de base para a avaliação.

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

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

Tomando como base Whittington (2004), o qual defende que no modelo de estratégia como prática social o desempenho da organização é o mais importante, e que o desempenho coletivo dos seus funcionários deve ser mais valorizado para o alcance dos objetivos estratégicos, uma importante diretriz que veio tanto do levantamento de expectativas com a Diretoria quanto dos pontos críticos levantados pelo projeto, foi que “deve haver alinhamento e equilíbrio entre áreas com foco no ótimo global”. Esta diretriz foi refletida nos processos de definição de metas corporativas e também no processo de desdobramento de metas com a criação de uma árvore de desdobramento dos indicadores estratégicos para todos os níveis e, desta forma, reduzindo a autonomia dos elegíveis em focar apenas em suas próprias áreas de atuação.

Outra importante contribuição, neste sentido de garantir o ótimo global, foi trazida por Ayala (2010) que coloca a técnica do *catchball* como um processo de negociação e discussão das propostas de metas e ações necessárias envolvendo todas as interfaces (superior, inferior e lateral) para garantir alinhamento. Essa necessidade de alinhamento entre as interfaces estava

entre os pontos de melhoria mapeados pela equipe de Gestão por Resultados durante os *quick wins* do 1º ciclo de melhorias, mas ficou evidente durante a etapa de diagnóstico no 2º ciclo de melhorias, tanto no levantamento de expectativas da diretoria quanto nas entrevistas com GGs e comitê das GGs.

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

O Quadro 1 descreve resumidamente a implementação da estratégia até o segundo ciclo de melhorias:

Quadro 1 – Ciclo de melhorias e etapas do Plan, Do, Check e Act

Ciclo de Melhorias		
i) <i>Quick wins</i>	Plan	Elaboração de um diagnóstico inicial que identificou as fragilidades mais aparentes do modelo de gestão da empresa: (i) retrabalho e definição tardia de indicadores, devido ao estabelecimento de diretrizes corporativas com o desdobramento em fase avançada; (ii) perda de foco na gestão do resultado, devido à criação de combos e penalizadores; grande número de revisões e erros na definição de critérios de apuração, devido à (iii) carência de orientações e conhecimento técnico para o desdobramento de metas e (iv) imaturidade e baixa qualidade dos indicadores.
	Do	Implementação de ações de curto prazo que puderam capturar ganhos imediatos para o processo: (i) propor e aprovar as alterações na Diretrizes Organizacionais; (ii) elaborar um fluxo para o processo de desdobramento de metas de 2017; (iii) desenvolver um conjunto de planilhas eletrônicas utilizadas como ferramenta para o desdobramento de metas de 2017; (iv) elaborar um manual descrevendo em detalhes cada uma das etapas do fluxo de desdobramento de metas para instruir as pessoas e (v) conduzir o processo de desdobramento 2017.

	Check	Concluído o desdobramento de metas 2017 já foi possível fazer algumas estatísticas e aferir alguns resultados: (i) 2508 metas cadastradas para 560 elegíveis; (ii) criação do índice de maturidade dos indicadores; (iii) disponibilização do farol de metas e resultados garantindo transparência, simplicidade e riqueza de conteúdo.
	Act	Foram expostos e discutidos com a Diretoria todos os níveis de atuação da gestão estratégica da empresa, desde a formulação estratégica até a padronização, o acompanhamento dos resultados e tratamento dos desvios. Foi definida uma sequência de projetos que deveriam ser conduzidos para a reformulação completa do MGR.
ii) Definição das diretrizes e estruturação do processo	Plan	Para condução do segundo ciclo de melhorias, dois fatores foram considerados fundamentais para se atingir o objetivo proposto: (i) utilizar o método correto de trabalho e (ii) trabalhar com as pessoas certas. Para atender ao primeiro fator, procurou-se trabalhar com uma abordagem estruturada, que avaliasse todos os fatores que influenciam os resultados do sistema de gestão; já para atender ao segundo fator, procurou-se trabalhar com uma equipe multidisciplinar com profundo conhecimento e experiência no processo, permitindo uma análise sob vários pontos de vista.
	Do	Assim que foram indicados todos os membros do comitê e mobilizada a consultoria especializada, o primeiro passo foi a realização de uma reunião de <i>kick-off</i> com os gerentes gerais e os indicados para participar do comitê das gerenciais gerais para apresentar a equipe e plano de trabalho: (i) diagrama de <i>ishikawa</i> para representar os pontos críticos levantados; (ii) descritos os impactos positivos (ganhos) e negativos (efeitos colaterais) da implementação das oportunidades de melhoria; (iii) elaborada uma matriz de atividades x tecnologia; (iv) descrição do quadro de responsabilidades funcionais da empresa para MGR e; (v) lista de ações para implementação das melhorias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observou-se que a flexibilidade nos processos, a ênfase na informação, o conhecimento e a integração de processos, pessoas e recursos são características importantes da gestão estratégica. A base do trabalho desenvolvido foi o desenho do macroprocesso de Gestão por Resultados, detalhando fluxos no nível de atividades, alocando os responsáveis

para cada atividade, deixando claras as relações de interface, os produtos e recursos necessários.

A implementação da estratégia exige que todos os níveis de gestão participem, verificando que, quanto maior a interação ou sobreposição dos papéis de formulador e executor da estratégia, maiores são as chances de sucesso, indo em direção ao que foi citado por Hrebiniak (2006). Dessa forma, a definição de uma matriz de papéis e responsabilidades do MGR foi um importante produto do projeto. A matriz trouxe responsabilidades tanto do formulador, executor quanto validador da estratégia, garantindo que todos ficassem envolvidos em todas as etapas do processo de Gestão por Resultados.

Garantir que os incentivos em toda a organização apoiassem os esforços de execução da estratégia tornou-se uma necessidade e, potencialmente, um problema quanto maior fosse o número de pessoas envolvidas, observando assim como as diretrizes são fundamentais para garantir que a implementação da estratégia não gerasse conflitos ou perda de sinergia. Inicialmente foi importante definir diretrizes para a MGR, tomando como base as expectativas da diretoria, o que trouxe uma linha de pensamento consistente para a equipe e respaldou todas as propostas e decisões tomadas.

Durante todo o projeto, um cuidado especial foi dado à comunicação, que apareceu como ponto crítico principalmente quando foi relatada a “ausência de estratégia clara” e o “elegível com desconhecimento das metas”. Além disso, capacitar e manter as pessoas informadas foi essencial. A importância de uma comunicação eficiente para a implementação da estratégia foi discutida por Heide *et al.* (2002).

Atestou-se, também, que os profissionais de Recursos Humanos desempenham um papel crítico na implementação da estratégia, conforme apresentado por Chermack *et al.* (2005). No caso da empresa estudada, a participação do RH é ainda mais relevante, uma vez que o resultado do farol de metas foi um insumo utilizado na empresa para calcular a remuneração variável de todos os funcionários.

Por todo trabalho realizado nos dois primeiros ciclos de melhoria, foi possível perceber que, nos próximos ciclos previstos, algumas questões relacionadas à cultura organizacional e à criação de competência organizacional estarão muito presentes. Isso remete ao aprofundamento de alguns aspectos comportamentais e gerenciais, apontados principalmente por Whittington e Bush, entre outros, para superar algumas barreiras na implementação estratégica conforme apontado por Hrebiniak (2006).

O desenvolvimento do projeto possibilitou vivenciar as barreiras da implementação da estratégia a partir dos referenciais teóricos, que colaboraram na criação de soluções e técnicas

que mitigassem a resistência imposta por tais empecilhos. Esse importante passo dado pela equipe foi fundamental ao propósito principal da Gestão por Resultados que foi alcançar os resultados esperados, e não apenas o de traçar planos teóricos de como alcançá-los.

Espera-se que este trabalho estimular a ampliação dos estudos sobre o setor ferroviário brasileiro, que passou por um período de grande decadência e vem buscando ganhar forças desde as concessões da década de 90, além de proporcionar maiores discussões práticas sobre a Administração por Objetivos (APO), discutindo formas de implementar estratégias neste setor, que tradicionalmente não é muito estudado no meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

CHEMWENO, P.; PINTELON, L.; MUCHIRI, P. Hoshin kanri: a strategic approach to maintenance performance management. Proceedings of Maintenance Performance Measurement and Management (MPMM). *Anais...*Coimbra, PT: Imprensa da Universidade de Coimbra; Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Mecânica, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316.2/33337>. Acesso em junho de 2018.

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

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

_____. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LEVINSON, H. Management by Whose Objectives? **Harvard Business Review**, Harvard business review reprint series. v. 81, n. 1, p. 107-116, 2003.

LIMA, E. T.; PASIN, J. A. B. Regulação no Brasil: Colocando a Competitividade nos Trilhos. **Revista do BNDES**, v. 6, n. 12, p. 169-194, 1999.

LODI, J. B. Introdução à Obra de Peter F. Drucker. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 8, n. 29, p. 80-137, 1968.

LODI, J. B. Os Riscos da Administração por Objetivos. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 9, n. 3, p. 29-42, 1969.

LODI, J. B. Administração por Objetivos: Um Balanço. **Rev. Adm. Emp.**, Rio de Janeiro, v.10, n. 1, p. 95-130, jan./mar. 1970.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano Da Empresa**. 3 ed. [s.l.] Martins Fontes, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

HIPÓLITO, R. S.; TODA, F. A.; ROCHA, S. B. Implantação de um Modelo de Gestão por Resultados em uma Empresa de Transporte Ferroviário. **Rev. FSA**, Teresina, v. 16, n. 1, art. 1, p. 03-26, jan./fev. 2019.

Contribuição dos Autores	R. S. Hipólito	F. A. Toda	S. B. Rocha
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X