

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SOB A PERSPECTIVA DA
TEORIA DA PRÁTICA: CASO DE UMA EMPRESA DE GESTÃO DE RISCOS E
LOGÍSTICA**

LUANA DE MELLO

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

TIAGO VINICIUS BUNHAK

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

PAULA REGINA ZARELLI

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA PRÁTICA: CASO DE UMA EMPRESA DE GESTÃO DE RISCOS E LOGÍSTICA

1 – INTRODUÇÃO

O Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD ou “Hoshin Kanri - HK”, como é denominado no Japão, é uma metodologia baseada na ideia de que os resultados, dentro de uma organização, são alcançados pela atuação criativa e dedicada das pessoas (Campos, 2013). Neste sentido, essa metodologia é uma abordagem sistemática com o intuito de disseminar os objetivos institucionais para toda a organização, ou seja, é um sistema que focaliza o esforço de todos (Campos, 2013; Witcher; Butterworth, 2001).

De acordo com Witcher e Schau (2007) o GPD traz vantagens de execução que incluem a definição das metas vitais e das metas de sobrevivência, planejamento participativo e uma abordagem baseada no ciclo PDCA – Planejar, Fazer, Controlar e Agir para o gerenciamento de objetivos. Segundo Tennant e Roberts (2001) no Japão o GPD provou ser um processo eficaz no que tange a implantação da estratégia da organização, onde foi amplamente aplicada para integrar a estratégia e o gerenciamento pela qualidade total, contudo, eles citam que no ocidente a adoção dessa metodologia é baixa. Nessa mesma linha, Jolayemi (2008) ressalta que a maioria das organizações ocidentais ainda não adotou o modelo do GPD e que é lenta a taxa de publicações de trabalhos de pesquisa e livros sobre essa temática. Ao buscar na literatura artigos relacionados a pesquisas sobre o GPD no Brasil, notou-se que há poucos estudos sobre esse assunto.

Neste mesmo sentido, no Brasil é grande a quantidade de pesquisas que não se baseiam em estudos empíricos, algo que evidenciaria, assim, um possível distanciamento da área das questões relacionadas com as práticas organizacionais (Santos; Silveira, 2015). Theodore Schatzki é considerado um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (Santos; Silveira, 2015, Nicolini, 2013). Segundo Schatzki (2012) uma prática é um nexu aberto, espacialmente distribuído entre ações e dizeres. Assim, uma ação pertence a uma prática se expressa um dos entendimentos, regras ou elementos teleoafetivos que a organizam (Schatzki, 2002, 2003, 2012).

Partindo dessas considerações, o presente estudo propôs responder o seguinte problema de pesquisa: Como as práticas se organizam dentro do contexto do GPD?

Diante do exposto, é traçado uma relação teórica entre o GPD e a teoria da prática e a partir dessa lacuna teórica de pesquisa pretende-se contribuir com um estudo teórico-empírico que aborde essa relação. Sendo assim, esse estudo tem como objetivo analisar o GPD sob as lentes da teoria da prática segundo Schatzki (2001a, 2001b, 2002, 2003, 2005, 2012) numa empresa de prestação de serviços na área de gestão de riscos e gestão logística, situada no estado de Santa Catarina.

Este estudo se divide em cinco seções e se inicia com a introdução, na segunda seção apresenta o referencial teórico, na terceira seção trata dos procedimentos metodológicos. Posteriormente, apresenta a análise e discussões dos resultados obtidos e, por fim, aborda as considerações finais.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção explora as bases teóricas concernentes à abordagem sobre O GPD e aos estudos baseados em prática sob a ótica de Theodore Schatzki.

2.1 - Abordagem sobre o GPD

O GPD é um sistema administrativo baseado nas etapas do PDCA – Planejar, Fazer, Checar e Agir (Campos, 2013). Este, visa difundir por toda a organização a visão e os objetivos institucionais, definindo indicadores e estratégias através do desdobramento das metas e das

medidas (Jolayemi, 2008). Cabe mencionar que as medidas são as ações tomadas para que uma meta seja atingida (Campos, 2013). O GPD utiliza uma abordagem de gestão estratégica para permitir que o nível corporativo possa gerenciar objetivos estratégicos em toda a hierarquia funcional da empresa (Witcher; Chau, 2007). Essa sistemática do GPD é ilustrada pela figura I.

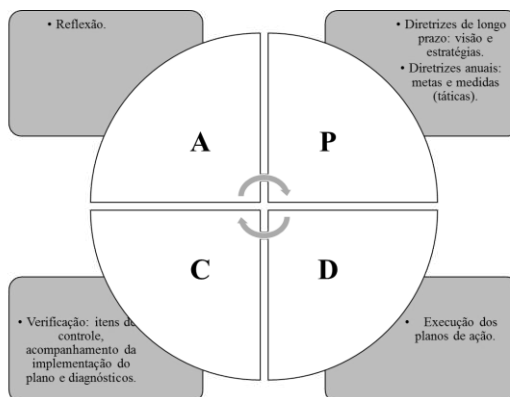


Figura I: Sistema do GPD

Fonte: Campos, 2013.

O GPD começa com a definição das metas anuais da empresa, que são estabelecidas de acordo com o plano de longo prazo (Witcher; Chau, 2007, Campos, 2013). Partindo desse contexto, desdobrar uma diretriz significa dividi-la em outras diretrizes, ou seja, cascatear do alto nível (presidência) para os outros níveis da organização, assim, cada um cria planos, metas e controles com base nas políticas e no desempenho do nível superior (Campos, 2013). Nesse sentido, cada colaborador que faz parte do GPD incorpora em suas rotinas as principais prioridades corporativas, desse modo a organização terá dado um passo significativo à frente por meio da rotina padrão de trabalho (Witcher; Chau, 2007). Nesse desdobramento “*deve-se levar em consideração dois fatores: (1) ligação entre as diretrizes num relacionamento meio-fim e (2) somente desdobrar aquilo que é prioritário para o ano*” (Campos, 2013: 54).

Nesse sentido, existem dois métodos para desdobrar uma diretriz: (1) método A – para cada meta são estabelecidas medidas prioritárias e por meio destas, são estabelecidas metas para os níveis hierárquicos inferiores. (2) método B – o desdobramento é realizado em todos os níveis hierárquicos e posteriormente são estabelecidas as medidas (Campos, 2013). Partindo dessas considerações, abaixo seguem alguns estudos de caso relacionados com a aplicabilidade do GPD:

1. Witcher e Butterworth (2001) realizaram um estudo comparando o GPD, BSC – Balanced Score Card e MBO – Gerenciamento por Objetivos em três empresas subsidiárias de manufatura japonesa sediadas no Reino Unido. Uma de suas conclusões, foi de que a metodologia do GPD é única devido ao envolvimento com a força de trabalho, catchball (desdobramento das diretrizes de cima para baixo e de baixo para cima), atenção ao gerenciamento da rotina e desempenho.
2. Jolayemia (2009) analisou e comparou dois modelos de GPD aplicados em duas organizações distintas. Constatou que ambas obtiveram um alto grau de excelência e melhores práticas no desdobramento de políticas. Além disso, ela destacou que ambas conseguiriam manter a cultura de qualidade.
3. Ówiklicki e Obora (2011) realizaram uma pesquisa com três empresas japonesas sediadas na Polônia que adotaram a metodologia do GPD. Com esse estudo, os autores identificaram as principais diferenças do modelo adotado por essas empresas aos modelos descritos na literatura internacional, como: 1) participação limitada das lideranças na definição de missão e visão, pois a sede dessas empresas é situada no Japão e a definição da estratégia é definida na sede; 2) propostas de objetivos anuais

que complementam os objetivos estratégicos; 3) a revisão de metas tem frequência mensal e semestral, entre outras diferenças.

4. Su e Yang (2015) analisaram o processo de planejamento do GPD na área de Recursos Humanos em uma empresa de alta tecnologia. Os autores salientaram que antes da implementação da metodologia, a área de recursos humanos era reativa, descoordenada e pouco profissional. Após a implementação desta, evidenciaram que houve redução de custos de contratação e aumento na satisfação dos clientes.

Partindo desse contexto, com base nos estudos realizados por Witcher (2003), Witcher e Chau, (2007), Jolayemia (2008) e Campos (2013), o GPD pode ser descrito basicamente em quatro fases. A primeira consiste na fase de planejamento, onde a organização define as diretrizes de longo prazo, que são a visão e missão, e estabelece as diretrizes anuais, que são as metas, catchball e as medidas táticas. Para essa fase, sugere-se considerar os fundamentos e questões críticas de negócios, uma vez que os fundamentos de negócio dizem respeito aos processos básicos, que contribuem diretamente para a geração de valor, ou seja, possibilitam a análise para contribuir com a sustentabilidade do negócio. E os fatores críticos de negócios podem afetar o desempenho dos objetivos de médio prazo.

A segunda fase consiste na implementação de políticas para que todos os envolvidos estejam alinhados a estratégica da organização, implementação das medidas e gerenciamento da rotina para que os planos anuais sejam colocados em prática. Assim, possibilitar o alcance das metas e melhoria dos fundamentos do negócio. A terceira fase consiste em realizar a verificação das medidas implementadas, acompanhar como o plano está sendo implementado, identificar os desvios ou problemas e realizar diagnóstico. A última fase consiste na análise de causa e correção dos problemas/desvios identificados na anterior, realizar reflexão com base no diagnóstico e padronizar os processos e atividades do trabalho.

2.2 - Estudos baseados em prática sob a ótica de Theodore Schatzki

Na consolidação da ontologia das práticas sociais de Schatzki, pode-se dizer que simboliza dois conceitos chaves para os seus estudos. O primeiro deles é o de contexto social e o segundo é o de prática social (Passos; Bulgarov, 2019). O primeiro conceito refere-se a um conjunto de práticas desordenadas que compõe conjuntos maiores de práticas e o segundo conceito pode ser compreendido em dois sentidos: (1) em que várias pessoas realizam as práticas e têm versões do entendimento nelas realizadas e (2) em que tanto as inteligibilidades quanto as práticas que as levam, são acessíveis para qualquer pessoa por serem coletivas (Schatzki, 2003). Tais conceitos estruturam uma base para a teoria da prática social e constroem caminhos para que esta possibilite uma lente teórica para os estudos empíricos (Passos; Bulgarov, 2019).

Neste sentido, o conceito central na teoria da prática é o de práticas. Segundo Schatzki (2012) uma prática é um nexos aberto, espacialmente distribuído entre ações e dizeres. Ou seja, em sua visão a prática para melhor ser compreendida é através de suas mudanças e movimento (Júlio, 2016). Desse modo, a negociação das práticas não é estática, pois a cada novo fazer, a produção e a reprodução serão modificadas (Junges, et al., 2020). O conhecimento da teoria da prática é determinado por uma geração de práticas como atividades organizadas, a ideia de que tanto os fenômenos sociais quanto as características da vida humana estão ligadas às práticas e a ideia de que a base da atividade humana são habilidades corporais espontâneas (Schatzki, 2012).

Dentro dessas atividades, há uma série de ações espaciais e temporais organizadas e amplas que constituem as práticas (Schatzki, 2001a, 2001b, 2002, 2003, 2005, 2012). Essas podem ser exemplificadas numa variedade de práticas, tais como, práticas religiosas, práticas políticas, práticas econômicas, práticas de beisebol e práticas culinárias (Schatzki, 2003).

Para Pimentel e Nogueira (2018) a prática é mais do que ações ou atividades individuais isoladas e/ou intencionais, ela é também o processo e o resultado das atividades humanas no contexto coletivo, ou seja, as ações bem como o desempenho e trabalho tem significado quando estabelecem uma ligação eu-outro(s) e possibilitam a sobrevivência coletiva. Desse modo, a teoria da prática além de mapear as relações entre os indivíduos, também estuda o processo de produção e construção de significados (Nicolini; Monteiro, 2017).

Partindo desse contexto, a abordagem prática é delineada como todas as análises que “ (1) desenvolvem um conjunto de práticas, seja no campo de práticas ou algum subdomínio delas (por exemplo a ciência) ou (2) abordem o campo das práticas como o local para estudar a natureza e a transformação de seu objeto de estudo ” (Schatzki, 2001b: 11, tradução nossa). Cabe mencionar que não são as práticas que se modificam, mas sim o modo com que estas são desenvolvidas, visto que os indivíduos são diferentes e tem compreensões distintas, ou seja, eles atribuem significados diferentes às práticas, assim fazem o que tem sentido para eles (Schatzki, 2001b).

As práticas implicam em determinadas maneiras rotineiras de compreender o mundo, de desejar algo, de saber o que fazer e como fazê-lo (Reckwitz, 2002). Nesse âmbito, destaca-se que a organização dessas práticas se dá em torno de três fenômenos: entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva (Schatzki, 2002, 2003, 2012). Desse modo, de acordo com Schatzki (2002, 2003) uma ação pertence a uma prática se expressa um dos entendimentos, regras ou elementos teleoafetivos que a organizam.

O entendimento da prática refere-se à habilidade de um praticante realizar determinadas atividades que compõem uma prática, assim como a capacidade de esse praticante entender essa prática (por sua vez, atribuído de significado e propósito para o praticante) (Schatzki, 2002). O componente afetivo de uma estrutura teleoafetiva abrange as emoções e os humores que as pessoas que exercem uma prática devem ou podem expressar de maneira aceitável (Schatzki, 2002, 2012). As regras, por sua vez, dizem respeito às normas, princípios, instruções, critérios de decisão ou convenções sociais que são formulados e prescritos (de forma mais ou menos explícita, ou até mesmo implícita), sendo socialmente aceitas e compartilhadas (Schatzki, 2002, 2012).

Diante do referencial teórico exposto, partiu-se para os procedimentos metodológicos da seção a seguir.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de caso único (Stake, 2000). Segundo o Stake (2000) o estudo de caso único permite uma compreensão mais precisa das circunstâncias em que os fenômenos ocorreram. No que se refere aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva (Flick, 2009) e quanto à abordagem do problema como qualitativo (Flick, 2009; Yin, 2016). A unidade de análise trata-se de uma empresa de prestação de serviço da área de gestão de riscos e logística, que é situada no estado de Santa Catarina.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se de entrevista semiestruturada e análise documental. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas literalmente. Cada entrevista teve a duração média de 15 minutos. Aceitaram o convite para participar da pesquisa 15 pessoas e 3 não aceitaram o convite, o que representa uma amostragem de 83,33%. Na amostragem teve participantes dos três níveis que compõe o GPD: N1 (Presidente), N2 (diretores) e N3 (gerentes). O nome da empresa participante foi preservado e substituído por nome fictício, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, identificada como empresa GR (quadro 1).

Quadro 1– Relação dos entrevistados

Nome fictício	Nível do GPD	Tempo de empresa em anos
A1	N1	2,72
B1	N2	1,80
B2	N2	0,34
C1	N3	0,58
C2	N3	6,52
C3	N3	1,46
C4	N3	11,74
C5	N3	7,22
C6	N3	17,22
C7	N3	3,26
C8	N3	0,28
C9	N3	5,93
C10	N3	0,72
C11	N3	3,77
C12	N3	2,25

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Posterior a coleta, utilizou-se para como técnica a análise de conteúdo segundo Bardin (1977). As categorias foram delineadas com base na teoria da prática sob a ótica de Schatzki, conforme mostra o quadro 2. Como ferramenta de análise utilizou-se o software de análise qualitativa Iramuteq em sua versão 0,7 alpha 2. Inicialmente foi realizada a organização do corpus textual, a partir da leitura das entrevistas a confecção das linhas de comando com base nas categorias de análise.

Quadro 2 – Categorias de análise

Categoria	Descrição
Fazeres e dizeres	É possível entender a prática como uma conexão entre práticas discursivas (dizeres) e práticas não discursivas (fazeres), considerando as ações básicas bem como os objetos materiais que dão apoio a essas ações.
Entendimentos	Referem-se ao “saber fazer”, ou seja, habilidades utilizadas na execução das atividades.
Regras	Referem-se às leis, normas, regulamentos, procedimentos e critérios de decisão.
Estruturas teleoafetivas	Abrange as emoções e os humores que as pessoas que exercem uma prática devem ou podem expressar de maneira aceitável. Também é considerado como senso de propósito.
Inteligibilidade prática	É considerado como a ação realizada pelo ator que faz sentido para ele, ou seja, é aquela que intencionalmente pretende realizar. Sendo que o que faz sentido não significa o que é racional. Cabe mencionar que, essa é uma consciência coletiva que determina o que dá sentido ao que as pessoas fazem.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schatzki, 2001a, 2001b, 2002, 2003, 2005, 2012

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção analisam-se as categorias analíticas deste estudo que permitiram encontrar as respostas para a questão de investigação.

4.1 – Categoria de análise – fazeres e dizeres

A árvore de similitude, que é baseada na teoria dos grafos, possibilita a identificação de coocorrências e análise de conexão entre palavras do corpus textual e sua respectiva estrutura (Camargo; Justo, 2013). O parâmetro definido para a construção da árvore de similitude utilizando a frequência mínima de 3. Para essa análise, foram selecionadas 75 palavras para compor a estrutura.

Conforme visualização da figura 2, ao olhar a estrutura interna do GPD com base na categoria de análise, observa-se o destaque para a palavra “meta”. A partir desse elemento central, se têm, “empresa”, “resultado”, “pontos fortes”, “entender”, “olhar” e “GPD”. Esses,

ampliam a ramificação da apresentação. Nesse sentido, é possível perceber que os participantes acreditam que de um modo geral o GPD é muito positivo para a organização. A maioria dos entrevistados descreve que ao ter metas definidas, proporciona ter clareza em relação ao que a empresa espera deles, onde quer chegar e permite contribuir com os objetivos estratégicos para alcançar os resultados esperados. Desta forma, os objetivos estratégicos são traduzidos em ações específicas vinculadas às métricas e a rotina de trabalho em toda a organização (Campos, 2013). Dentro desse contexto, alguns dos entrevistados salientam que:

Acho que é necessário e importante sim, dá um norte para onde a gente quer ir, pra onde a empresa está mirando, acho que faz bastante sentido. Por isso acho que ela deve continuar existindo, porque ela é, diz pra onde a empresa quer ir, quais são os objetivos (C11).

Eu acho ele importante porque as pessoas precisam ter clareza do que elas têm que entregar, porque todo dia do líder é um dia que ele tem que priorizar, precisa definir o que ele vai atacar, ele precisa saber com base num norte. Se as pessoas não sabem o que se espera delas, elas vão tirar as suas próprias conclusões. E elas vão na direção que elas imaginam, na que seu líder imediato espera e não necessariamente elas vão na direção certa. Então pra mim um fator chave num programa de GPD é clareza. E a gente conseguir olhar para uma meritocracia (C8).

Eu acho importante porque todo mundo tem meta, todo mundo está engajado e trabalha pra que os objetivos da empresa aconteça. Agora se não tem meta, aí cada um faz o seu e não se preocupa muito com o restante e até mesmo com o objetivo final que a empresa quer (C2).

Ao analisar o grafo principal (meta), pode-se considerar que a maioria dos entrevistados relata que tem uma rotina de gestão diária de acompanhamento dos indicadores, os quais consideram críticos e que têm a visibilidade em algum sistema online, sendo um desses, o *BI – Business Intelligence*. Alguns dos participantes relatam que as principais dificuldades estão relacionadas ao recebimento tardio das metas em 2021, falta de visibilidade diária os indicadores e com base nesse acompanhamento, poder realizar ações preventivas frente aos possíveis desvios ao longo do mês.

Outra dificuldade citada é em relação as metas compartilhadas. Pode-se observar que ainda falta mais entendimento em relação as metas compartilhadas, pois “*o entendimento entre os pares (fornecedores e clientes) deve ser mútuo para que haja concordância geral naquilo que afeta o desempenho do outro*” (Campos, 2013: 84). Neste sentido, Witcher e Butterworth (2001) mencionam em sua pesquisa que algumas das questões com as quais as empresas lutam são o estilo dos gerentes seniores e as questões sobre até que ponto envolver a força de trabalho no catchball. Nessa linha, o entrevistado C12 destaca que:

Eu acho que de ponto fraco, assim de novo, meta ao meu entender, é algo que a pessoa responsável por um setor executa. Então eu acho que as nossas metas, a maioria delas, pelo menos as minhas, não são executáveis por mim.

Nesta mesma linha, ao analisar o que os entrevistados fazem ou podem fazer para lidar com essas dificuldades relatadas, a maioria relata quais as ações que estão fazendo para gerir essas dificuldades, como reuniões periódicas de acompanhamento, delegação de ações para sua equipe auxiliar no atingimento da meta e utilização de ferramentas de qualidade, principalmente o FCA – Fato, Causa e Ação, Cinco Porquês, PDCA e Matriz GUT. Com base nesses relatos, observa-se que as pessoas realizam outras ações ao realizar as básicas (Schatzki, 2012). Em contraponto, alguns dos entrevistados não deixam implícito o que podem ou já fazem para lidar com essas dificuldades. Neste sentido, o CEO da empresa bem como o responsável pela gestão do GPD, relatam que o que diferencia os departamentos que tiveram melhores resultados é a liderança. Dentro desse contexto, o entrevistado A1 relata que:

Primeiro, a ter visibilidade, ter agilidade para resolver os problemas. Principalmente saber ler e resolver os problemas. As áreas que tiveram mais essas visões de agilidade, visão, resolver um problema com mais eficiência. [...] Talvez foram a que performaram com mais benefícios.

Têm várias pessoas que têm dúvidas, não sabe como foi construída a meta, têm dúvidas no cálculo, têm dúvidas até em que metas elas possuem. Isso é falta de interesse delas, às vezes uma falta do gestor cobrar, sentar para entender junto com a pessoa. [...] E também tem uma parte da nossa equipe que também a gente precisa estar mais perto dessas pessoas, mostrar como é a meta, ajudar elas a entender (C7).

As pessoas acabam, tocando o dia a dia, achando que estão alinhadas a GPD e quando fecha o mês, elas olham que não estavam tão bem alinhadas. Têm oportunidade de elas cada vez mais refletirem o quanto cada ação do dia a dia a um pilar da meta (A1).

Ao analisar a ramificação mais distante do grafo principal, com as comunidades organizadas pelos verbetes “acontecer”, “sentido”, “dúvida” e “forma, observa-se que poucos entrevistados relatam não terem dúvidas sobre as suas metas e ressaltam que a forma que foi construída faz sentido, porque analisaram a base de dados, metodologia de cálculo ou são responsáveis pela geração do resultado do indicador.

No que tange a percepção do N1 e gestor do GPD sobre o entendimento do N2 sobre as suas metas, eles consideraram bom. Ressaltam que estão trabalhando fortemente nos pilares estratégicos da organização, a saber, crescimento, eficiência operacional, tecnologia, gente e retenção de cliente, o que é demonstrado na ramificação de cor roxa, a qual é composta pelos verbetes “área”, “passar”, “pilar” e “muito”.

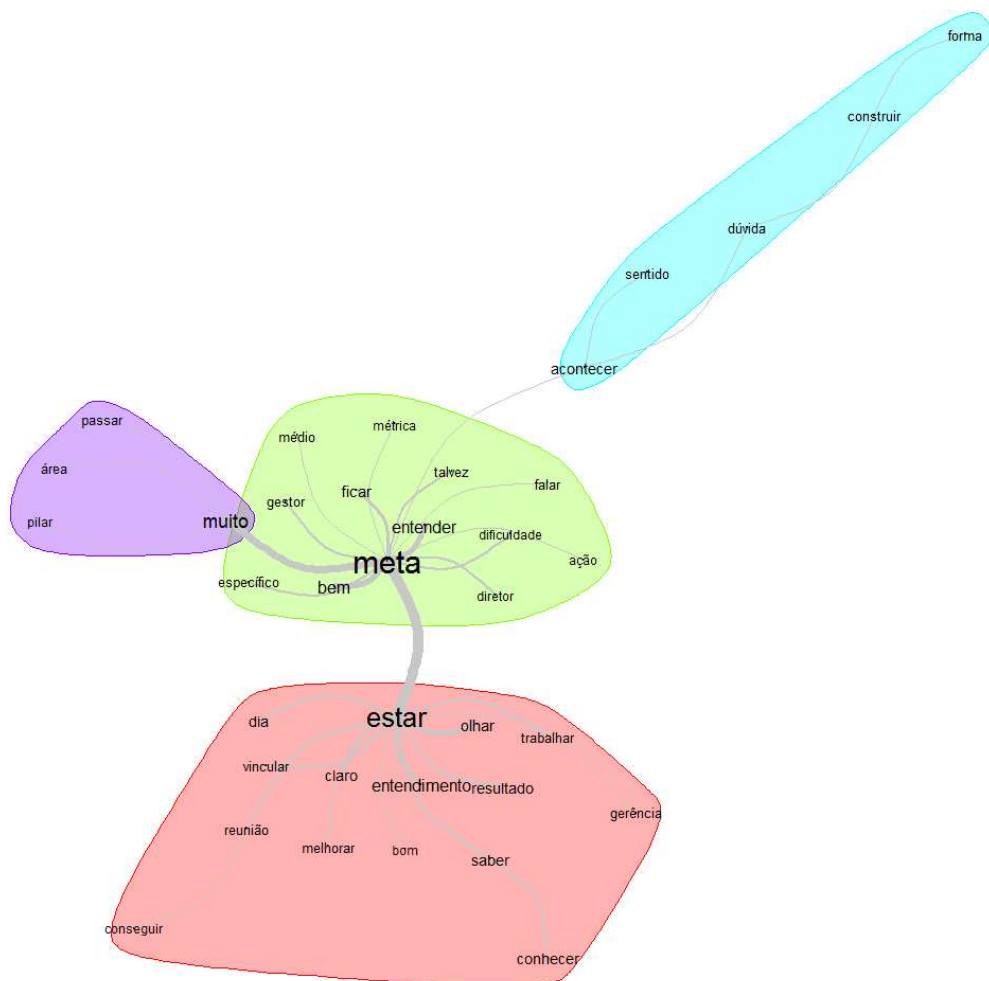


Figura 3: Análise de similitude – categoria entendimentos

Fonte: Os autores, a partir dos dados de pesquisa processados no programa Iramuteq.

4.3 – Categoria de análise – regras

Nesta etapa de análise da categoria regras, verificou-se os procedimentos, políticas, quadro de metas e critérios relacionados ao GPD. Com relação a procedimentos a organização

tem estabelecido o manual de procedimentos do GPD, o qual descreve a sistemática adotada pela organização. Dentro do procedimento é explicado como é realizada a apuração, o responsável pelo envio do quadro de metas e sistemática em relação à quando uma meta não é atingida. O quadro de metas que os responsáveis recebem mensalmente é um arquivo em Excel, que consta o atingimento mensal e anual e tem os gráficos dos indicadores do responsável. Ao analisar as políticas, a organização possui a política do GPD estabelecida, que descreve as diretrizes gerais, responsabilidades de cada envolvido no processo e o funcionamento do sistema de premiação pelo desempenho das metas.

E também possui um modelo padrão de apresentação de resultados e um formulário de solicitação de alteração de metas, caso algum envolvido no GPD queira alterar alguma premissa do indicador. O entrevistado C5 citou que o modelo padrão de apresentação de resultado na facilita na preparação de análise dos indicadores para a reunião de resultados - RR. Cabe ressaltar que determinadas regras conectam os “fazeres e dizeres” de uma dada prática e ajudam a organizá-la (Schatzki, 2002). Neste sentido, conforme relato do entrevistado B1:

A minha experiência com a primeira RR, foi o que eu imaginava fazer uma reunião de resultado mais curta, mas no final das contas quando a gente apresenta os resultados a gente traz tanta coisa, que acaba que fica uma reunião extensa e muito produtiva, embora seja bem extensa fica muito produtiva.

Os critérios são descritos no book de metas. No book, consta os pilares estratégicos da organização, os indicadores separados por diretoria, onde é possível verificarmos como as metas foram desdobradas do N1 para o N2 e do N2 para o N3. Também está descrito os pesos das metas, fórmula de cálculo, banco de dados, meta anual, período de apuração, tipo de apuração acumulada e limites de atingimento (limite inferior – atingimento de 70% e limite superior – atingimento de 130%).

4.4 – Categoria de análise – estruturas teleoafetivas

Para a categoria de análise estruturas teleoafetivas, inicialmente utilizou-se o diagrama de zipf. No eixo X observamos a quantidade de palavras e no Y a frequência dessas palavras (Klamt; Santos, 2021). Ao analisar o gráfico, percebe-se que há uma grande quantidade de palavras com baixa frequência e ao observar o topo do eixo Y, verifica-se que há poucas palavras com alta frequência de repetição. Assim, o gráfico demonstra regularidade na distribuição das frequências das palavras.

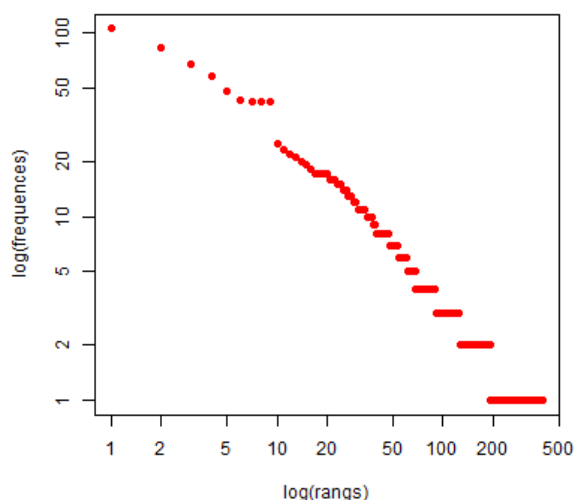


Figura 4: Gráfico de Zipf da categoria de análise – estruturas teleoafetivas

Fonte: Os autores, a partir dos dados de pesquisa processados no programa Iramuteq.

Partindo dessas considerações, em seguida utilizou-se a nuvem de palavras para analisar os dados de pesquisa, considerando para compô-la a frequência mínima de 4 ou mais repetições e selecionando as palavras que têm sentido para a categoria de análise. Com base na

figura 5, notamos que a maioria dos entrevistados relatou que se sentem bem por estarem participando do GPD e que o senso de propósito, ou seja, o que motiva eles a participarem do processo do GPD é o foco no resultado. Muitos entrevistados descrevem que se sentem desafiados, motivados e satisfeitos. Contudo, alguns relatam que as vezes sentem ansiedade, pois têm preocupação em relação a como vão atingir as metas.

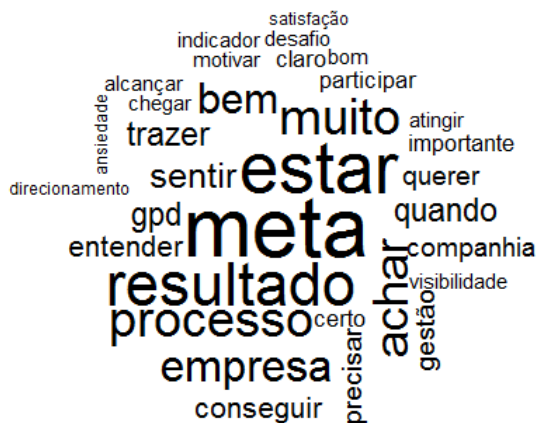


Figura 5: Nuvem semântica da categoria de análise – estruturas teleoafetivas

Fonte: Os autores, a partir dos dados de pesquisa processados no programa Iramuteq.

Uma das condições vitais para o GPD é a focalização da emoção, do entusiasmo e do conhecimento dos colaboradores nos temas estabelecidos para solução (Campos, 2013). Nesta linha, o componente afetivo de uma estrutura teleoafetiva abrange as emoções e os humores que as pessoas que exercem uma prática devem ou podem expressar (Schatzki, 2012). Dentro desse contexto, os entrevistados descrevem que:

Me sinto desafiado, essa é a palavra. Eu tenho um pouco de ansiedade, por conta da preocupação de não bater meta (C11).

Uma motivação para cada dia você correr atrás. Você acorda, vai pro trabalho e sabe que tem um número para alcançar. É algo que realmente te motiva. Você tem um norte (C10).

É gratificante identificarmos que a companhia, ela começa a valorizar o profissional em relação aos resultados que ele traz alinhados com a expectativa da companhia (C3).

O método de gerenciamento pelas diretrizes nos auxilia a demonstrar aos demais membros da empresa nossa qualidade nos serviços prestados (B2).

4.5 – Categoria de análise – inteligibilidade prática

Antes de iniciar a análise da categoria de estudo, cabe mencionar que a inteligibilidade prática são as regras e as estruturas teleoafetivas que primariamente determinam a inteligibilidade, ou seja, a compreensibilidade prática que um indivíduo mobiliza para lidar com as suas atividades rotineiras (Schatzki, 2001a). Desse modo, Schatzki denominou essa condição humana de inteligibilidade da ação, derivando daí seu conceito de inteligibilidade das práticas sociais (Nicolini, 2013). Neste sentido, para compor a análise da categoria de inteligibilidade prática além das perguntas da entrevista, também são utilizadas como base as categorias de “estruturas teleoafetivas” e “regras”.

Para explorar a categoria de estudo, utilizou-se a análise de similitude. Para compor a análise foram selecionadas 38 palavras. Com base na ilustração da figura 6, observa-se que a palavra principal é “estar” e que ligada a ela estão as comunidades organizadas pelos verbetes “meta”, e “porque”. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados relatam que as principais dificuldades na inteligibilidade da gestão de metas é depender da ação de outras pessoas, conforme relatam os entrevistados abaixo:

Compartilhar as atividades que eu preciso concluir com outros departamentos. Então nossos resultados ali dependem de outros setores que tragam informações, preciso que apoiem, consiga ter a mesma velocidade que eu preciso para que a meta consiga ser atingida. Isso está sendo o grande desafio em conduzir (C3).

Como a maioria delas não são de minha responsabilidade, eu não tenho ação efetiva perante a elas e isso me causa um pouco de frustração, porque eu não tenho atuação nenhuma. E isso faz com que os meus resultados sejam menores (C12).

A ramificação de cor laranja é formada pelos verbetes “agora”, “software de metas”, “ferramenta” e “utilizar”, com base nos dados da pesquisa, percebe-se que alguns entrevistados do N1 e N2, relatam que têm dificuldades em relação a forma de controlar os indicadores, pois é muito manual. Destacam que a organização está analisando formas de automatizar o processo de apuração das metas por meio da utilização de um software de gestão de indicadores. Cabe lembrar que, a organização utiliza o quadro de metas para enviar os indicadores aos responsáveis, conforme descrito no item 4.3.

Em relação as ações que os entrevistados fazem ou planejam fazer para realizar as tratativas dessas dificuldades na inteligibilidade da gestão de metas, a maioria relata que busca entender de que forma que as informações estão chegando até eles, no sentido de analisar a base de dados utilizada na apuração do indicador. Por exemplo, um deles cita que em relação ao seu indicador de gastos, ele poderia analisar o que está compondo o seu resultado, realizar abertura por tipo de gasto e com base nisso entender o que está acima do orçamento. Também citam que fazem reunião de acompanhamento, gestão da rotina, utilização de ferramentas de qualidade e plano de ação. Contudo, alguns entrevistados relatam que não tem ação efetiva ou que não sabem o que fazer para lidar com as dificuldades, principalmente no que tange as metas compartilhadas.

Nesse sentido, os relatos das entrevistas vão de encontro ao que o Schatzki (2001b: 55, tradução nossa) descreve: *“As pessoas quase sempre, eu afirmo, fazem o que faz sentido para elas fazerem; mais elaboradamente, eles estão quase sempre realizando ações performáticas que, nas circunstâncias atuais, constituem as ações que fazem sentido para eles realizarem”*. Partindo dessa lógica, os entrevistados A1 e C7 relatam que as principais barreiras que a organização enfrenta são a mudança de cultura e maturidade das pessoas. Ressalta-se que ambos os entrevistados comentam que a empresa entende que cada um tem a sua curva de aprendizado e que o GPD está num processo constante de amadurecimento. Nessa linha, cabe mencionar que as práticas são abertas, ou seja, estão em constante mudança visto que a cada novo fazer, a produção e a reprodução serão modificadas (Junges, et al., 2020; Schatzki, 2003).

Para implantar um GPD, ou seja, ter uma cultura com foco em resultados, o que também pode-se dizer que é uma cultura voltada para a qualidade, é necessário conduzir as mudanças necessárias para que a organização possa atingir os seus objetivos (Campos, 2013). Na condução da mudança, o gestor do GPD relata que primeiramente foi convencer a liderança do N2 do sentido do projeto. Dessa forma, cabe mencionar que a inteligibilidade prática é determinada pelos fenômenos mentais da teleologia e da afetividade, pelas orientações para os fins e pela forma como as coisas importam (Schatzki, 2012).

Após isso, ele diz que é disseminar para o N3 e para dar sequência no processo de consolidação do modelo, promover ações para engajar as pessoas, que resumidamente são, envio de informativos internos, treinamentos, colaborador dedicado ao GPD, premiação por desempenho e reuniões de resultado.

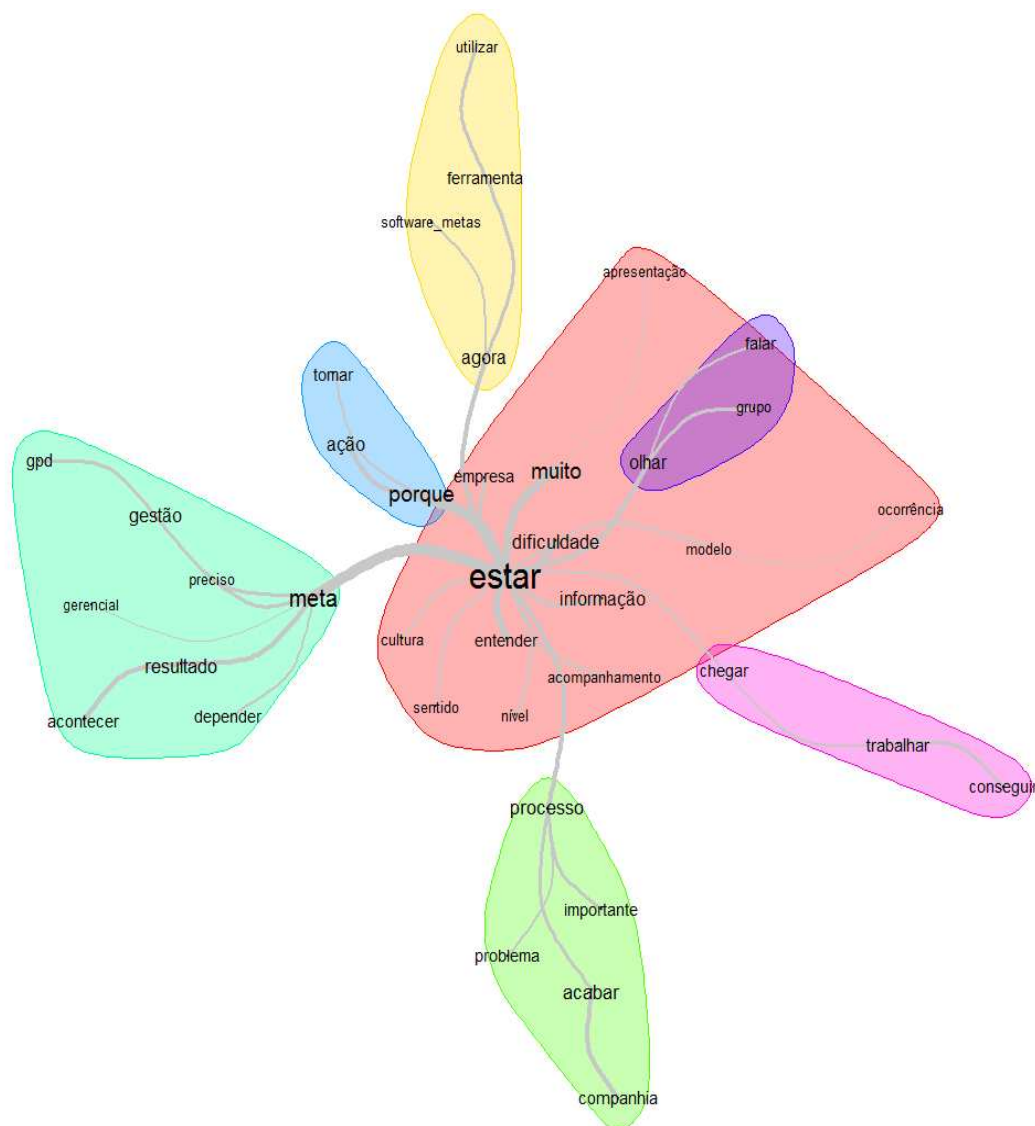


Figura 6: Análise de similitude – categoria inteligibilidade prática
Fonte: Os autores, a partir dos dados de pesquisa processados no programa Iramuteq.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar o processo do GPD sob as lentes da teoria da prática segundo Schatzki. Cada prática é formada por um conjunto aberto de ações ligadas aos entendimentos, a uma coleção de regras e a uma estrutura teleoafetivas (Schatzki, 2002, 2003, 2012). Desse modo, com base nas categorias analisadas: “fazeres e dizeres”, “entendimentos”, “regras”, “estruturas teleoafetivas” e “inteligibilidade prática” evidenciou-se que as práticas do GPD são organizadas por um conjunto de ações que dependem de fatores relacionados ao apoio da liderança, processos e ao engajamento das pessoas.

Desta maneira, os resultados mostraram que, de um modo geral, o GPD é muito positivo para a empresa, visto que ao definir metas fica mais claro o que a empresa espera de seus colaboradores, onde quer chegar e permite contribuir com os objetivos estratégicos para obter os resultados esperados. As principais dificuldades enfrentadas pela empresa estudada são o recebimento tardio das metas, a falta de visibilidade diária de alguns indicadores e as metas compartilhadas. Ao analisar como os entrevistados lidam com essas dificuldades, identificou-se que há práticas de gestão da rotina: reuniões periódicas, delegação de atividades e práticas de resolução de problemas: utilização de ferramentas de qualidade.

Os entendimentos são influenciados pelo conhecimento que as pessoas têm sobre os seus indicadores. Identificou-se que o N2 possui bom conhecimento e que o N3 tem conhecimento médio sobre os seus indicadores. As regras que a empresa possui em relação ao GPD são, a saber, manual de procedimentos do GPD, quadro de metas, política do GPD, book de metas, apresentação padrão de resultados e formulário de alteração de metas. As estruturas teleoafetivas identificadas foram, a saber, bem estar, ansiedade, motivação, satisfação e sentimento de desafio. Assim, conclui-se que ao definir metas, gera engajamento pelos envolvidos no processo, visto que eles têm como propósito o foco em gerar resultados e senso de direção por saberem onde a empresa quer chegar e o que espera deles. Entretanto, também gera em alguns envolvidos o sentimento de ansiedade pelo fato de terem a preocupação com o atingimento das metas.

Nesse sentido, a principal dificuldade relacionada a inteligibilidade da gestão de metas do N3 é depender de outras pessoas nas ações para atingir as metas e do N2 é o controle manual por meio de planilhas. Ao analisar como o N3 lida com essa dificuldade, identificou-se que há práticas de conhecimento (buscar entender a construção do indicador), práticas de gestão da rotina (reunião de acompanhamento) e práticas de resolução de problemas (utilização de ferramentas de qualidade e elaboração de plano de ação). Contudo, também identificou-se a não inteligibilidade prática na gestão de metas, evidenciada por alguns relatos que descreveram que não sabem o que fazer para lidar com tais dificuldades, principalmente no que tange as metas compartilhadas. Neste aspecto, identificou-se falta de conhecimento em relação ao propósito de se ter metas compartilhadas, uma vez que estas, reconhecem o impacto de cada um no alcance dos objetivos estratégicos. Ao analisar como o N2 lidou com a dificuldade citada, identificou-se práticas de inovação, como por exemplo a possibilidade de automatizar a gestão de metas.

As principais barreiras que a empresa estudada enfrentou frente ao GPD foram a mudança de cultura e a maturidade das pessoas. Ao analisar o que a empresa fez para romper essas barreiras, identificou-se práticas do conhecimento: treinamentos, informativos internos e colaborador dedicado ao GPD, práticas de gestão: reunião de resultados (RR) e práticas de reconhecimento: premiação por desempenho. Assim, percebe-se que uma prática é organizada por inteligibilidades, regras, fins e maneiras pelas quais as coisas são importantes e cada um que participa do processo incorpora isso de maneira distinta em sua mente (Schatzki, 2003).

As contribuições teóricas relativas sobre esse estudo lançam luzes a um novo olhar sobre o GPD e fornecem subsídios importantes a partir das reflexões realizadas, no sentido de relacionar o GPD e a teoria da prática e associações relativas a essas conexões que a teoria da prática possibilita. Como contribuição, por meio desse estudo, foi construído um instrumento de pesquisa embasado na teórica da prática sob a ótica de Schatzki (2001a, 2001b, 2002, 2003, 2005, 2012), técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977) e como ferramenta de análise a utilização do software de pesquisa qualitativa Iramuteq versão 0,7 alpha 2. Desse modo, possibilita a aplicação desse instrumento em outras organizações. Cabe ressaltar que, segundo Schatzki (2012) o mundo de acordo com a teoria da prática oferece muito a investigar.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a partir do estudo realizado, construir um instrumento de pesquisa para analisar os conceitos de arranjos matérias e práticas arranjo dentro do contexto do GPD, aplicar o instrumento de pesquisa construído em outras organizações e com base na categoria de análise “inteligibilidade prática” fazer uma abordagem da cultura organizacional voltada a qualidade.

6- REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

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

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518.

Ćwiklicki, M., & Obora, H. (2011). Hoshin Kanri: policy management in Japanese subsidiaries based in Poland, *Business, Management and Education* 9(2): 216–235.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. São Paulo: Artmed.

Jolayemi, J. K. (2008). Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management & Business Management*, 19 (3), 295–320.

Jolayemia, J. K. (2009). Policy deployment: A review and comparisons of two best practices models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(8), 877-902.

Júlio, A. C. (2016). Produzindo o Desfile de uma Escola de Samba: Contribuições da Epistemologia de Schatzki. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(3), 145-161.

Junges, V.C, et al. (2020). A construção de práticas de reciclagem enquanto forma de aprendizagem: o caso da associação inova. In: XLIV encontro da ANPAD - EnANPAD 2020.

Klamt, L.M., & Santos, V.S. (2021). O uso do software IRAMUTEQ na análise de conteúdo - estudo comparativo entre os trabalhos de conclusão de curso do ProfEPT e os referenciais do programa. *Research, Society and Development*, 10, (4). Doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i4.13786>.

Nicolini, D. (2013). An introduction. In: D. Nicolini. (Ed). *Practice theory, work, & organization* (pp.1-22). Oxford, UK: Oxford University Press.

Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The practice approach in organizational and management studies. In: Langley, A., & Tsoukas, H. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. (pp.110-126), London: SAGE Publications Ltd.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5, (2), 243-63.

Passos, J. S. L., & Bulgacov, Y. L. M. (2019). Da Filosofia para os Estudos Organizacionais: O Percurso Ontológico de Schatzki na Teoria da Prática Social. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 1-15.

Pimentel, R., & Nogueira, E. E. S. (2018). Estudos Baseados na Prática: Possibilidades Metodológicas para Pesquisas em Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 25(86), 350-370.

Santos, L. L. S., & Silveira, R. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22, (72): 79-98.

- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. (Eds.). *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Schatzki, T. R. (2001a). Practice Mind-ed Orders. In: T. R, Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. Savigny (Eds.) *The Practice Turn in Contemporary* (pp.50-63). London: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2001b). Introduction: practice theory. In: T. R, Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. Savigny (Eds.) *The practice turn in contemporary* (pp.10-23). London: Routledge.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Schatzki, T. R. (2003). A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, (3), 465-84.
- Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices. In: HIGGS, J. et al. (Eds.). *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies*. Sense Publishers.
- Su, C.-T., & Yang, T.-M. (2015). Hoshin Kanri planning process in human resource management: recruitment in a high-tech firm. In: *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), (pp. 140-156).
- Tennant, C., & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. *Knowledge and Process Management – the journal of corporate transformation*, 8, (4), 262-269.
- Witcher, B. J. (2001). Hoshin kanri: Policy deployment in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38, (5), 651-674.
- Witcher, B., & Butterworth, R. (2001). Hoshin kanri: Policy deployment in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38(5), 651–674.
- Witcher, B. (2003). Policy management of strategy (hoshin kanri). *Strategic Change*, 12, 83–94.
- Witcher, B. J., & Chau, V. S. (2007). Balanced scorecard and hoshin kanri: Dynamic capabilities for managing strategic Management Decision fit. *Management Decision*. 45(3), 518-538.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso.