

# MODELO DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA BASEADO NA GAMIFICAÇÃO E ALINHADO ÀS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

VINÍCIUS MAIA RIZZARDI

*Departamento de Engenharia de Produção e Transportes*

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

maia.rizzardi@ufrgs.br

CLÁUDIA MEDIANEIRA CRUZ RODRIGUES

*Departamento de Engenharia de Produção e Transportes,*

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo apresentar a *gamificação* como um sistema de reconhecimento e recompensa aplicado a uma empresa de pequeno porte. Para isso, foi feita a análise do sistema de gestão utilizado, estruturando um novo modelo voltado a resultados, por meio de indicadores de desempenho também alinhados aos processos internos. Através da pesquisa-ação, o projeto se desdobra em três macroetapas, sendo elas: (i) análise do plano estratégico e estruturação do Sistema de Gestão de Desempenho; (ii) definição dos indicadores e desdobramento das metas, e (iii) proposição do sistema de reconhecimento e recompensa com uso da *gamificação*. Desta solução, tem-se a nova estrutura de valorização profissional que orientará a política de gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** processos, diretrizes, reconhecimento, recompensa, gamificação.

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia é um fator essencial para o desenvolvimento e manutenção da competitividade das empresas em longo prazo no mercado. No nível estratégico, busca-se direcionar a corporação aos seus principais objetivos, os quais serão posteriormente desdobrados nos níveis gerenciais e operacionais da organização. Kaplan e Norton (1997) divulgaram seu estudo sobre a sistemática de medição e controle estratégico, o *Balanced Score Card* (BSC), que discutiu a importância do equilíbrio entre estes níveis – estratégico, tático e operacional – dentro das empresas, a fim de se obter resultados positivos frente às suas perspectivas internas e externas de desempenho (ABADI, 2012). A partir daí diversos autores apresentaram pesquisas sobre formulação estratégica e desempenho operacional sob um ponto de vista holístico e não apenas econômico ou financeiro.

Corroborando com os conceitos de Kaplan e Norton, Campos (2004, p. 32) publicou a teoria do Gerenciamento Pelas Diretrizes, GPD, o qual, segundo ele, é o mecanismo que concentra a força intelectual, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização – igualmente colocando as pessoas e seu conhecimento como cerne dos processos do negócio para atingir metas traçadas a médio e longo prazo. Isto demonstra a relevância que os agentes da estrutura têm frente os resultados da empresa, fazendo-se necessário um ambiente interno construtivo que fomente o bom desempenho da equipe.

Estabelecer um ambiente favorável à boa prática laboral pode ser algo complexo, visto que envolve aspectos objetivos – como a instalação adequada de uma estrutura física, a divisão balanceada das atividades entre as pessoas ou o valor que se paga como salário base – e, também, aspectos subjetivos, quanto ao moral do trabalhador, sua valorização e sua motivação em desempenhar o trabalho (PINK, 2010). Portanto, para se obter um clima interno motivacional, fatores tangíveis e intangíveis devem se relacionar de maneira harmoniosa.

O desdobramento das metas estratégicas pelos níveis da estrutura organizacional faz com que os esforços coletivos sejam direcionados a um objetivo único de maneira racional e objetiva. Contudo, conforme afirma Pink (2010), o lucro, por si só, não é incentivo suficiente para pessoas ou organizações buscarem a excelência, visto que a força motriz do bom desempenho está vinculada ao propósito do trabalho, podendo envolver diversos fatores intrínsecos aos indivíduos que o executam.

O que se pode constatar comumente é a desconexão entre a estratégia organizacional e as políticas de gestão de pessoas quanto a reconhecimento e recompensa. Isso se dá principalmente em pequenas empresas, pois, por não sofrerem aportes significativos de recursos, apresentam oportunidades de melhoria no processo de formulação estratégica e na estruturação de uma área

específica à gestão de pessoas (DE KOK et al., 2002). Pode-se atestar tal inconsistência gerencial ao se analisar o desempenho dos empreendimentos no setor de alimentação fora do lar no Brasil, no qual 50% deles encerram a operação antes de completarem o segundo ano de fundação, devido, sobretudo, à má gestão de seus recursos (ABRASEL, 2015).

O presente estudo propõe um sistema de reconhecimento e recompensa alinhado à identidade da empresa, utilizando a metodologia da *gamificação* como pilar entre os objetivos estratégicos do negócio e das pessoas frente às suas metas. Transformar a gestão de pessoas por resultados em um jogo temático, conforme Singh (2012), traz a motivação intrínseca dos envolvidos e seu engajamento com o resultado, resolvendo problemas organizacionais de maneira lúdica e eficiente. Espera-se, dessa forma, perenizar uma nova metodologia de gestão aplicada ao negócio que promova um ambiente motivado, convergindo o gerenciamento pelas diretrizes à gestão de pessoas.

O trabalho apresentado se justifica ao passo que o alinhamento da formulação estratégica à política de remuneração variável gera resultados sustentáveis à empresa em um amplo horizonte de tempo, buscando o lucro com pessoas motivadas por objetivos tangíveis. A contribuição do estudo está amparada na aplicação da metodologia que correlaciona o GPD à sistemática de remuneração variável, baseada em reconhecimento e recompensa, em um contexto onde o jogo é o elo entre o resultado financeiro do negócio e o desempenho individual e coletivo dos funcionários.

O artigo se divide em quatro seções. Inicia com a revisão bibliográfica sobre os temas relacionados ao alinhamento estratégico, *gamificação* e políticas de reconhecimento e recompensa em gestão de pessoas. A segunda seção se refere à aplicação do GPD na empresa em questão, traçando a direção estratégica às demais fases do trabalho. Em seguida é feita uma análise geral do sistema de gestão para o entendimento dos meios que conduzirão a organização às metas. Por último, é proposto, e amplamente discutido, o modelo de gestão de pessoas que alia desempenho organizacional à motivação dos seus agentes, estruturando o jogo que será aplicado como a política de reconhecimento e recompensa no restaurante.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta a revisão bibliográfica dos temas tratados ao longo do desenvolvimento da introdução e da metodologia. Tal revisão conduz à aplicação da *gamificação* como ferramenta na gestão empresarial, para tanto são discutidos os conceitos do Gerenciamento pelas Diretrizes e as práticas de reconhecimento e recompensa registradas na literatura, alinhando a estratégia organizacional à gestão de pessoas.

## 2.1 Gerenciamento pelas Diretrizes

A estratégia de uma empresa, segundo Kaplan e Norton (2004), determina a maneira pela qual tal organização deseja criar valor aos seus *stakeholders* – investidores, clientes, sociedade, funcionários – e com o planejamento estratégico é possível traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los, evitando surpresas com as incertezas do mercado (MÜLLER, 2003).

A formulação estratégica enfrenta, comumente, a desconexão entre os níveis da organização, distanciando as estratégias de longo prazo com os planos tático, de médio prazo, e com o operacional, de ação imediata – ainda mais em organizações com baixo nível de especialização da mão de obra (MAZINI et al., 2012). O Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) surge na literatura como o meio de alinhamento da estratégia organizacional com a operação da rotina, sendo este a aplicação do método PDCA – Planejar, Executar, Controlar e Agir – para gerenciar e operacionalizar tais diretrizes (COSTA NETO et al., 2000).

A integração entre a estratégia, os processos e a avaliação de desempenho são pontos vitais à sustentabilidade de um negócio (MÜLLER, 2003) e a aplicação deste modelo de gestão integrada ao gerenciamento da rotina pode ser o elo entre a situação atual e as metas da empresa. O principal fator de sucesso do planejamento estratégico em pequenas empresas, segundo Terence (2002), é o engajamento do pequeno empresário nesse processo. Tal líder deve estar consciente sobre a situação atual do seu negócio, fazendo-se necessária a reflexão acerca dos seus problemas e dos possíveis horizontes de atuação da empresa. Migliato (2004) destaca, também, a importância de adequar esse planejamento estratégico às particularidades e necessidades específicas da pequena empresa, considerando as limitações intrínsecas do negócio.

Leal et al. (2010) destacam como fator chave de sucesso o envolvimento de todos os colaboradores na implementação íntegra do plano estratégico nas pequenas empresas, enquanto identificam três obstáculos para isso: (i) a metodologia de aplicação do planejamento estratégico existente na literatura foi desenvolvida, principalmente, para grandes empresas, desconsiderando ajustes metodológicos necessários para aplicação aos pequenos negócios; (ii) tal modelo de planejamento não contempla a importância que o papel do empresário representa ao pequeno negócio; e (iii) a acirrada competição do mercado faz com que a pequena empresa esteja utilizando de maneira saturada os seus recursos a fim de estabelecer os melhores meios (processos) de atuação no mercado.

O setor de alimentação fora do lar, no qual se transcorrerá o trabalho, carece de mão de obra qualificada, capaz de desenvolver e gerir um plano estratégico a longo prazo, considerando, inclusive, o próprio empresário (MAZINI et al., 2012), líder que na maior parte das vezes não

possui formação em gestão. Além disso, neste setor, o desafio de formular a estratégia do negócio é alinhar tal trabalho à rotina dos seus funcionários, que, pela baixa escolaridade ou formação insuficiente, se isolam em suas funções de rotina sem almejar crescimento próprio ou vislumbrar o desenvolvimento da empresa, se resumindo a discutir apenas melhorias nos seus processos e atividades rotineiras (OLIVEIRA, 2009).

Tendo em vista a peculiaridade de pouco envolvimento nas atividades de melhoria ou processos de inovação do negócio, evidencia-se a preocupação da empresa em envolver seu público interno com a estratégia do negócio (KELLIHER et al., 2001). Ao se discutir o assunto voltado ao setor de alimentação fora do lar, nota-se que há uma pequena parcela de restaurantes que realiza o planejamento de longo prazo (MAZINI et al., 2012), desdobrando-o adequadamente, nas suas diversas dimensões – pessoas, mercado, financeira, entre outras – conforme sugere Abadi et al. (2012) e engajando os agentes do processo de execução, que devem estar cientes das diretrizes gerais da corporação para a correta tomada de decisão.

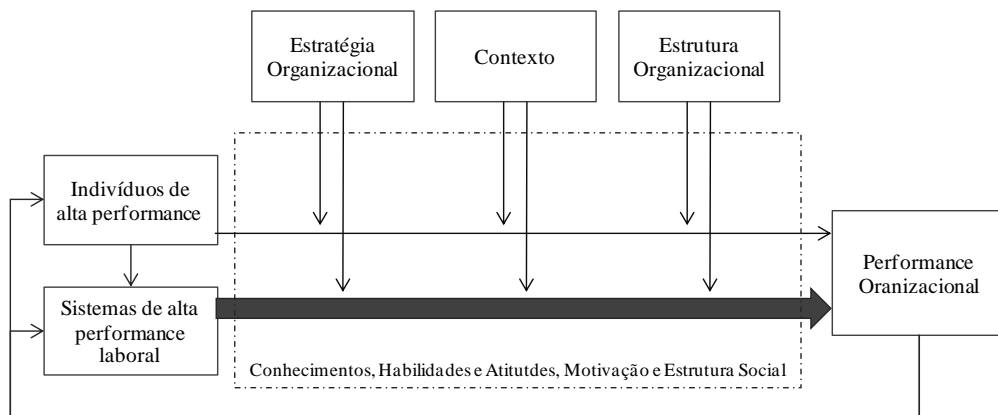
Sendo assim, uma política de reconhecimento e recompensa efetiva é iminente ao sistema de gestão pelas diretrizes, alinhando os conceitos de Terence (2002), Müller (2003) e Costa Neto (2000) sobre a formulação estratégica com os de Pink (2010) acerca da motivação intrínseca. Espera-se, dessa forma, motivar o quadro operacional e gerencial da organização conciliando o resultado positivo dos indicadores e metas do negócio com a satisfação de seus agentes.

## **2.2 Reconhecimento e Recompensa**

A área de Gestão de Pessoas passa a tomar importância no contexto competitivo atual frente os desafios externos, como as demandas do mercado e da sociedade, e internos, de aprimoramento do desempenho dos processos e das pessoas (OLIVEIRA, 2011). Embora analisar a influência direta das práticas de Gestão de Pessoas (GP) no desempenho organizacional seja algo complexo por envolver fatores objetivos e subjetivos, Oliveira (2011) sintetiza esta relação através de estudos de casos práticos. Tal relação se atesta através de correlações entre as estratégias de GP e o resultado de indicadores de desempenho (ou *outcomes*) em quatro perspectivas: recursos humanos, financeira, resultados organizacionais e resultados de mercado de capital.

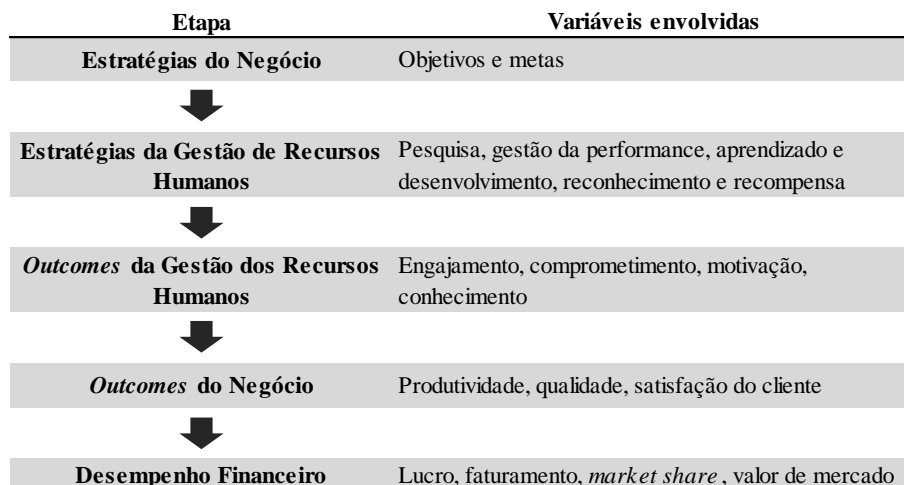
Autores destacam evidências quantitativas da relação entre desempenho pessoal e institucional na gestão de pessoas. No estudo feito por Combs et al. (2006), nota-se que a correlação é significativa quando se analisa de modo consolidado e sistêmico as práticas de GP com os resultados organizacionais, pois isoladamente não há conclusões coerentes. Isso mostra que o desempenho das pessoas impacta diversos *outcomes* do negócio simultaneamente. Além disso, conclui que a relação entre práticas avançadas de GP em empresas de serviço é menor do que nas

empresas de manufatura, isto é, há maior relação de causa e efeito entre as variáveis nas empresas com processos de negócio menos complexos. A Figura 1 demonstra a relevância que as estratégias sistêmicas de trabalho (*High - Performance Work Practices*) têm sobre a *performance* da empresa.



**Figura 1 - Relação entre sistemas de alta *performance* laboral e resultado organizacional**  
 Fonte: COMBS et al. (2006)

Corroborando com os resultados de Combs (2006), Wright (2007) afirma que a estratégia de GP varia de acordo com os distintos sistemas aplicados a diferentes grupos de pessoas, dependendo da maturidade dos profissionais envolvidos. As práticas isoladas mais recorrentes na literatura destacadas por Oliveira (2001), parcialmente discutidas por González et al. (2007), Oliveira et al. (2006) e De Kok et al. (2002) são: sistemas de trabalho em equipe, segurança do emprego, mudança e desenvolvimento organizacional, treinamento e desenvolvimento e pagamento por desempenho. Este último, a recompensa, diretamente associada ao desdobramento da formulação estratégica, será tratada com ênfase no presente artigo, a fim de estabelecer a relação entre as metas organizacionais e a política de gestão das pessoas na empresa em estudo. A Figura 2 sintetiza, segundo estudos de Armstrong (2009), a implicação financeira da estratégia de Gestão de Pessoas – ou Gestão dos Recursos Humanos – nas empresas.



**Figura 2 - Impacto da Gestão de Pessoas no desempenho organizacional**  
 Fonte: ARMSTRONG (2009)

Os conceitos de reconhecimento e recompensa, embora sejam distintos, foram conciliados de forma harmoniosa no âmbito de gestão de pessoas. Conforme a definição de Assis (2011), tem-se a recompensa quando o resultado de um conjunto de procedimentos lógicos, previamente definidos, cumpre regras objetivas. Já, segundo o mesmo autor, para se obter reconhecimento há o julgamento individual baseado em critérios relativamente subjetivos e discricionários. Sendo assim, a combinação entre eles alia resultados tangíveis aos aspectos comportamentais dos indivíduos.

Pavani et al. (2012, p. 64) comparam um dos princípios da administração de Deming (1990) com o contexto atual de gestão de pessoas, o qual busca, de modo geral, aplicar metas desdobradas em todos os níveis do quadro organizacional. Para o segundo autor, o uso de incentivos ao atendimento de metas individuais é um fator negativo ao resultado global da empresa e o gatilho para a prática da recompensa deve ser unicamente o desempenho final do sistema. Contudo, para o primeiro autor, a estrutura de sistema de indicadores preconizada pelo GPD visa ser o elemento de ligação da estratégia com a Gestão de Pessoas e fazer com que o indivíduo opere sistemicamente. Assim, Pavani et al. (2012) indicam que a meta global representa o conjunto das metas individuais, corroborando com as constatações de Müller (2003) e Campos (2004), supracitadas.

Sendo assim, política de reconhecimento e recompensa, embora considerada uma prática isolada, se mostra um alicerce do sistema de Gestão de Pessoas nas organizações e deve estar contextualizada não só nesta área, mas no plano estratégico do negócio para que o resultado econômico-financeiro global seja obtido. Oliveira (2006), Wright (2007), Castro et al. (2008), Pink (2010), Assis (2011) e Oliveira (2011) comprovam que programas de reconhecimento e recompensa por si só não motivam e engajam as pessoas, pois o contexto de Gestão de Pessoas deve ser coerente com a estratégia da empresa promovendo o desenvolvimento mútuo das partes envolvidas – alinhando o crescimento profissional com o corporativo.

Ferreira e Otley (2009), por sua vez, trazem à discussão um modelo de desenvolvimento do sistema de reconhecimento e recompensa a partir do desdobramento das estratégias e dos fatores vitais ao negócio no contexto onde ele se insere. Sendo assim, o modelo proposto pelos autores compreende o que eles chamam de Sistema de Gestão de Desempenho, o qual é estruturado a partir de doze questões-chave que vão desde a formulação estratégica até a identificação das ferramentas de reconhecimento e recompensa, passando pela estrutura organizacional e a sistemática de medição e avaliação de desempenho. Tal Sistema traz a visão holística do gerenciamento da empresa, permitindo identificar até mesmo os pontos de contato com fatores externos que possam influenciar na política de recompensas e será utilizado como método base no presente estudo, posteriormente detalhado na Seção 3.

Ao unir os conceitos de formulação estratégica em pequenos negócios de Terence (2002), a sistemática de Gerenciamento pelas Diretrizes com indicadores de processos e de negócio (*outcomes*) promovida por Pavani et al. (2012) e a ênfase na motivação das pessoas, conforme publica Pink (2010), surge a *gamificação* como o meio inovador para contextualizar estes três estudos à administração da empresa. A seguir são discutidos os conceitos desta terminologia a fim de introduzi-la como ferramenta à Gestão de Pessoas para fortalecer a estratégia e a identidade do negócio bem como seu desempenho.

### **2.3 Uso da *Gamificação* no Ambiente Corporativo**

*Gamificação*, segundo Deterding et al. (2011), é o uso de elementos criados para jogos em um contexto real que surgiu na indústria de mídia, sendo amplamente difundido no meio corporativo a partir do ano de 2010. O autor desdobra este conceito em quatro pilares: o jogo, os elementos, o contexto real e o seu *design*. Um jogo se caracteriza por organizar as regras de competição em que os participantes buscam objetivos específicos (*outcomes*), estejam elas em um espaço virtual ou físico, contextualizado a elementos sociais além dos técnicos, indo além do ambiente promotor do jogo. Por isso o terceiro e o quarto fator não podem ser isolados dos dois primeiros inserindo o jogo e seus elementos em um contexto sério de maneira amigável para os jogadores em termos de interface, gráficos e métodos de jogo.

Um jogo pode ser definido como um sistema no qual os jogadores se engajam voluntariamente em conflitos artificiais, definidos por regras, a fim de obter resultados quantificáveis (SALEN et al., 2004). Huotari (2012) elenca diversos autores e suas definições sobre jogos, evidenciando três características recorrentes ao sintetizar que jogos são sistemas constituídos por interações entre os indivíduos com regras comuns que direcionam os jogadores a *outcomes* quantificáveis, promovendo um ambiente competitivo.

O termo *gamificação* foi utilizado pela primeira vez na literatura corporativa na primeira década do século XXI. Terril (2008) traz este conceito como a solução para aumentar o engajamento dos indivíduos aplicando mecanismos típicos de jogos e a partir de então permeou por diversas áreas da gestão de empresas. Por se tratar de uma maneira lúdica de envolver as pessoas, é comum encontrar aplicações desta metodologia em ambientes virtuais, como meio de treinamentos ou simulações ou fisicamente aplicados ao *marketing* interno das organizações.

O uso da *gamificação* como ferramenta para aumentar a efetividade de treinamentos é discutida por diversos autores na literatura. Pannese (2007) descreve a aplicação do jogo a treinamentos desenvolvidos para empresas de variados setores, a exemplo do farmacêutico, com o intuito de exercitar os momentos de interação entre vendedores e clientes durante o processo de



venda, de *marketing*, com atendentes de *call-centers*, e até mesmo em hospitais, ajudando crianças com doenças específicas a se familiarizarem com suas patologias.

Para Groh (2004), os três fatores-chave na relação entre usuário e ambiente virtual para o sucesso de um jogo são a afinidade, a competência e a autonomia. O primeiro deles faz com que o indivíduo se aproxime e crie interesse pela temática proposta por se identificar com ela, criando um vínculo com propósitos específicos. O segundo tem por objetivo envolver o usuário no enredo do jogo através da clara comunicação dos seus objetivos, promovendo desafios reais e relevantes que o mantenham motivado. Por último, a autonomia em jogar deve ser uma premissa ao jogador, visto que os *feedbacks*, referentes aos resultados parciais obtidos ao longo do jogo, servem como direcionadores das ações corretivas. Caso um destes elementos esteja desalinhado com os demais o jogo tende a falhar, pois a atenção dos envolvidos se volta a fatores extrínsecos.

Analisando a publicação de Groh (2004), até então voltada apenas ao ambiente lúdico de jogos digitais, é possível fazer analogia ao sistema de reconhecimento e recompensa, discutido na seção anterior, que busca atingir resultados econômico-financeiros por meio da motivação e engajamento dos seus agentes. As características de jogos se assemelham aos atributos e práticas envolvidos na Gestão de Pessoas, tais como envolver os agentes pela identificação com o propósito, lançar o desafio dos resultados frente às metas individuais e coletivas, ou ainda a aplicação das avaliações de desempenho por meio de *feedbacks*.

Pode-se notar a dissonância entre as aplicações de jogos a partir desta conceituação, pois as práticas apresentadas por Pannese (2007) são isoladas e centradas em problemáticas específicas ao passo que Groh (2004) promove um contexto abrangente e mais complexo. Monterrat et al. (2013) apresentam estudos sobre a aplicação deste conceito à área de ensino, o qual incorpora de maneira satisfatória aspectos cognitivos, emocionais e sociais, ajudando alunos a converter negatividade em positividade durante os estudos (LEE, 2011). Já Fernandes (2012) emprega a *gamificação* ao método de criação de uma empresa para que o processo de pensamento criativo se torne participativo, com amplo engajamento e colaboração. Singh (2012) vai além de utilizações pontuais ao afirmar que “qualquer processo ou problema que precise motivar o usuário é passível à *gamificação*. A Gestão de Pessoas pode usar a *gamificação* desde o recrutamento, treinamento e avaliação às atividades de bem-estar.”, evidenciando a pluralidade de aplicação das ferramentas de jogos às organizações.

Dessa forma, os principais autores pesquisados da área de *gamificação* corroboram com os conceitos de GP referidos na seção anterior, os quais afirmam que fatores motivacionais extrínsecos ao indivíduo – como pagamentos variáveis – acabam desvirtuando o foco das pessoas sobre os

processos e objetivos estratégicos, fazendo com que elas trabalhem apenas para atingir resultados financeiros próprios (PANNESSE, 2007; ROBLEDO, 2013; FERNANDES, 2012; SINGH, 2012), fazendo-se necessário o contexto intrinsecamente motivacional. Robledo (2013) ainda enfatiza que a década atual introduz uma onda de jogos para, entre outras coisas, fazer com que as pessoas participem dos processos nas organizações.

As motivações extrínsecas e intrínsecas definem o sucesso no desenvolvimento dos jogos (ZICHERMANN, 2011) e dessa maneira o presente artigo aplica os princípios da *gamificação* à Gestão de Pessoas, fazendo com que o engajamento dos indivíduos no jogo gere os *outcomes* dessa área necessários ao bom desempenho organizacional ante os objetivos estratégicos e suas metas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

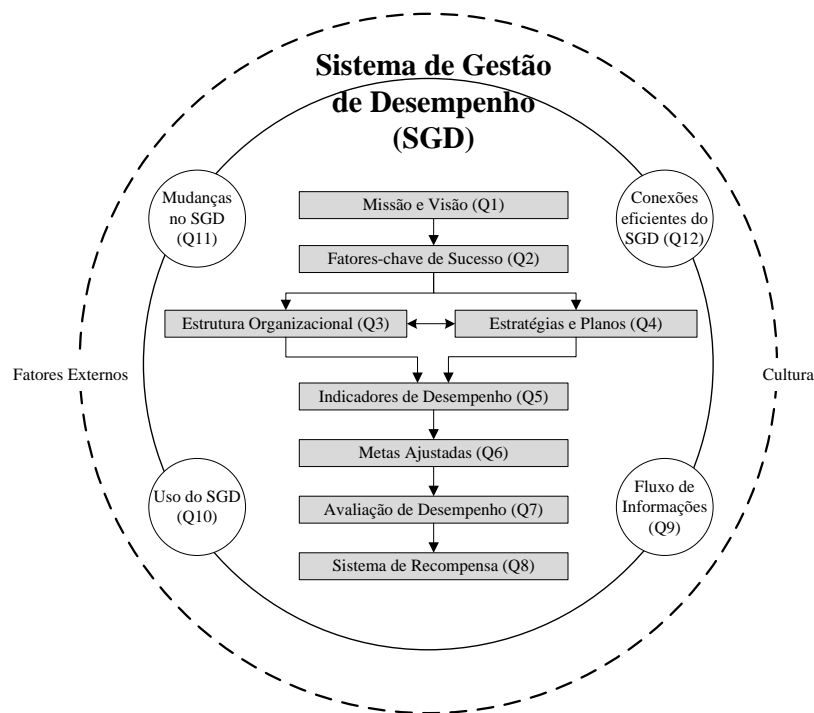
Buscando atingir os objetivos propostos pelo trabalho, apresenta-se nesta seção a metodologia aplicada à solução do problema. Primeiramente, classifica-se a pesquisa para, então, detalhar as etapas do projeto.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa realizada é de natureza aplicada, visto que visa solucionar um problema específico na empresa em questão, com uma abordagem multi-métodos, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Pode ser também classificada como descritiva e exploratória quanto aos seus objetivos, envolvendo técnicas padronizadas de levantamento de dados a um assunto com resultados ainda pouco explícitos na literatura (GIL, 2008). Finalmente, quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como pesquisa-ação, a qual se caracteriza pela resolução de um problema coletivo e com pesquisador e participantes diretamente envolvidos e interessados no resultado do estudo (GIL, 2008), os quais participarão de validações e correções do modelo até sua aplicação definitiva.

#### **3.2 Método de Trabalho**

O método de trabalho aplicado utiliza os conceitos qualitativos de Ferreira e Otley (2009), ilustrado na Figura 3, para estruturar a política de reconhecimento e recompensa alinhada ao plano estratégico da empresa, em conjunto com os quantitativos do Gerenciamento pelas Diretrizes de Campos (2004), Müller (2003) e Campos (2013), para a definição e desdobramento das metas estratégicas até o nível operacional. O projeto se desdobra, portanto, em três macroetapas, sendo elas: (i) análise do plano estratégico e estruturação do Sistema de Gestão de Desempenho; (ii) definição dos indicadores e desdobramento das metas, e (iii) proposição do sistema de reconhecimento e recompensa com uso da *gamificação*.



**Figura 3 - Sistema de Gestão de Desempenho**  
 Fonte: FERREIRA; OTLEY (2009)

### 3.2.1 Análise do Sistema de Gestão de Desempenho

O Modelo de Ferreira e Otley (2009) para o Sistema de Gestão de Desempenho é aplicado como o alicerce entre a estratégia da empresa estudada e o sistema de reconhecimento e recompensa desenvolvido, servindo como a linha base entre as três macroetapas do trabalho. Segundo os autores, este sistema é um enquadramento que visa responder doze questões – “Q1” a “Q12”, na Figura 3 – que conduzem os gestores ao controle do negócio, além de permiti-los uma visão holística entre as várias dimensões do gerenciamento.

Ao final deste processo de questionamentos para diagnóstico, basicamente oito pontos-chave – ilustrados no centro da Figura 3 – serão esclarecidos e registrados. Além dessas oito questões básicas à aplicação do método há as quatro últimas, de análise contextual, que auxiliam a empresa a estruturar o fluxo das informações pertinentes à sua gestão e promovem a melhoria contínua do sistema.

Tal sistema, como se pode constatar, orienta as discussões subjetivas sobre estratégia e fatores-chave do negócio à definição de metas quantificáveis e desdobráveis até o nível operacional. Dessa forma, o Gerenciamento pelas Diretrizes agrega a metodologia da gestão por resultados aplicável ao contexto descrito, complementando um aspecto pouco abordado por Ferreira e Otley (2009) para tornar o modelo sustentável em longo prazo.

### **3.2.2 Análise do Plano Estratégico**

Sem a orientação de uma estratégia clara para o trabalho, não se pode ter certeza da dimensão apropriada de recursos, organização dos processos e, inclusive, na recompensa do desempenho correto (MÜLLER, 2003). Portanto, após um diagnóstico da situação atual, a primeira etapa do projeto foi a análise do plano estratégico já construído pela empresa, revisando o mapa de objetivos estratégicos e as demais definições a médio e longo prazo para o negócio. Este planejamento traz as diretrizes para o horizonte dos próximos cinco anos e servirá como insumo para a etapa de definição dos indicadores e desdobramento das metas estratégicas.

### **3.2.3 Definição dos Indicadores e Desdobramento das Metas**

Durante as etapas “Q5” e “Q6” do modelo de Ferreira e Otley (2009), anteriormente apresentado, foi aplicado o Gerenciamento pelas Diretrizes, GPD (COSTA NETO et al., 2000; CAMPOS, 2004; PAVANI et al., 2012). Na primeira destas etapas foi realizada a definição dos indicadores do negócio, guiado pelas contribuições de Müller (2003) e Pavani (2012), aplicados especificamente ao restaurante em questão, para então, na etapa 6, definir as metas estratégicas e desdobrá-las ao nível operacional. Assim, garante-se, também, a sustentabilidade financeira do sistema ao fazer com que os *outcomes* do negócio sejam construídos dos operadores aos diretores, tornando o resultado coletivo e coeso.

### **3.2.4 Gamificação do Sistema de Reconhecimento e Recompensa**

Ao garantir que o sistema de gestão de desempenho esteja matematicamente alinhado às diretrizes estratégicas através do GPD, inicia-se o processo de *gamificação* dos fatores envolvidos para a construção do sistema de reconhecimento e recompensa – última etapa da estruturação do Sistema de Gestão de Desempenho.

No jogo proposto, é utilizada uma temática que para que as metas sejam incorporadas como desafios coletivos e, dessa forma, garantam o engajamento dos jogadores, como discutido durante a seção 2.3 deste artigo. Construir um ambiente virtual temático contribui, também, para o fortalecimento da identidade do negócio, primeiro entre seus funcionários e, posteriormente, com o mercado. Portanto, busca-se a identificação pessoal dos indivíduos com os objetivos estratégicos da organização por meio de uma ferramenta lúdica que traz *feedbacks* e resultados reais aos envolvidos.

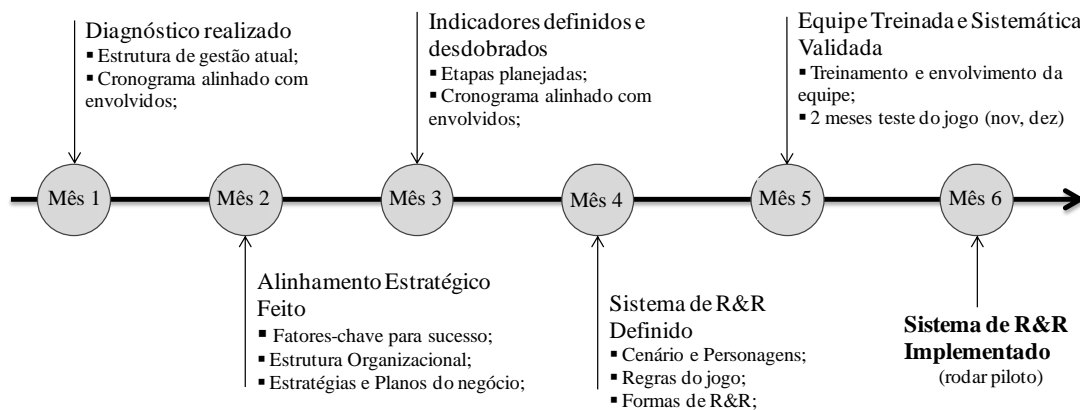
É unânime, na literatura pesquisada, a criticidade da comunicação interna durante o projeto de implementação de uma estrutura de gestão para o desempenho, como a que é discutida neste

artigo. Por tanto, durante o projeto são tomadas ações de comunicação e mobilização do quadro organizacional, dos diretores aos seus liderados, que fazem parte de um plano de comunicação.

#### 4. RESULTADOS

O estudo apresentado é aplicado em um restaurante temático mexicano de pequeno porte, gerido por dois sócios desde a sua fundação, em 2008. Junto ao significativo aumento de faturamento entre os anos de 2012 e 2014, o número de funcionários passou de dez, em janeiro de 2013, para 24 no mesmo mês do ano seguinte, 2014, mudando a forma com que eles se relacionam com os gestores do negócio, descaracterizando o contato pessoal e direto, antes facilitado pelo reduzido quadro organizacional. A metodologia de gestão da empresa passou, então, a enfatizar ações para melhorias internas nas áreas de gestão financeira, de processos e de pessoas a fim de profissionalizar seu trabalho gerencial.

O cronograma de execução do trabalho se deu ao longo do segundo semestre do ano, a fim de traçar as diretrizes para o ano seguinte. Após realizar o diagnóstico do sistema de gestão atual, os autores consolidaram o material de planejamento estratégico para, então, definir e desdobrar os indicadores, estruturando um sistema de reconhecimento e recompensa sólido, baseado em resultados. A Figura 4, a seguir, ilustra o andamento do projeto, com os marcos das etapas posteriormente elucidadas



**Figura 4 - Entregas do projeto ao longo do tempo**

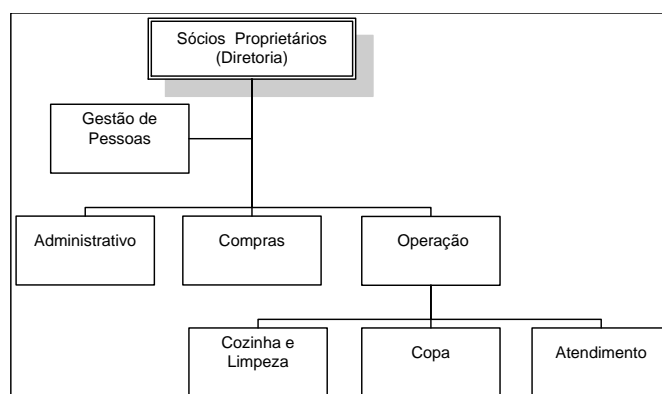
Fonte: Elaborado pelos autores

Durante a execução do projeto, as etapas elucidadas na seção anterior deste artigo foram aplicadas, conforme apresentadas a seguir, a partir do diagnóstico da situação atual da empresa. As diretrizes organizacionais foram definidas pela análise do plano estratégico e pelo desdobramento das metas dos indicadores de desempenho para, ao final, elaborar o sistema de reconhecimento e recompensa.

#### 4.1 Análise do Sistema de Gestão de Desempenho Atual

A partir do modelo de Ferreira e Otley (2009), foi elaborado o diagnóstico da situação da empresa quanto à sua estrutura de gestão, evidenciando, ou não, a presença dos fatores-chave para se estabelecer um ambiente de alto desempenho. Buscou-se entender a identidade do negócio, suas pretensões de futuro e como se organiza internamente para cumprir sua função – organização de processos e pessoas.

A empresa possui, atualmente, 20 funcionários no seu quadro, sendo os dois diretores responsáveis pelas atividades administrativas e de desenvolvimento de produto – distribuídos de acordo com o organograma mostrado na Figura 5. A estrutura funcional conta operacionalmente com um gerente no turno da noite, que sobrepõe funções de garçom, e outro no turno do dia, que sobrepõe funções de cozinheiro.



**Figura 5 - Organograma funcional**

Fonte: Elaborado pelos autores

O negócio possui sua identidade bem estabelecida e posicionada perante o mercado em que se insere, favorecido pela temática característica ainda sem concorrentes geográficos. As diretrizes – conjunto de metas e medidas, de acordo com Campos (2004) – se mostram instáveis pela incerteza dos diretores quanto ao mercado e à expansão do negócio para o plano dos próximos cinco anos.

Não foi constatada sistemática formal de gestão dos processos baseada em resultados – com indicadores e metas – embora estejam registradas as sequências de atividades que compõem cada processo do negócio em forma de fluxograma. O Apêndice A ilustra o macro processo da empresa, no qual os processos de negócio (essenciais) estão em fase de estabilização.

Em entrevistas abertas com os funcionários, foi possível identificar que a estrutura de gestão não é enxergada pelo quadro operacional. Isso envolve a comunicação, por parte da direção, das estratégias organizacionais e, posteriormente, dos resultados atingidos. Os direcionadores

estratégicos não são palpáveis à equipe para sua execução, em forma de procedimentos, indicadores e metas, gerando pouco comprometimento do público interno com o resultado do negócio. Sendo assim, é necessário propor uma sistemática de reconhecimento e recompensa sólida que consolide os processos do negócio e a gestão por resultados.

#### 4.2 Análise do Plano Estratégico

O plano estratégico foi revisitado pelos diretores em 2015, por meio de análises mercadológicas e internas, aplicando ferramentas do *BSC* – apresentadas por Kaplan e Norton (1997) e rediscutidas por Müller (2003). As definições de identidade do negócio e direcionadores estratégicos até o ano de 2020 são exibidas na Figura 6, a seguir, e servirão como o propósito para o desenvolvimento do projeto.

<b>Negócio</b> Desenvolver e comercializar produtos temáticos relacionados a gastronomia que tenham Diferenciais (temática/ serviço), Conveniência e Entretenimento Urbano.	<b>Missão</b> Receber, cozinhar e compartilhar, fazendo com sabor, capricho e carinho.
<b>Valores</b>	
Dedicação ao trabalho Honestidade Respeito ao ser humano Fazemos mais com menos Não somos melhores nem piores do que ninguém, simplesmente diferentes	
<b>Visão</b> Ser reconhecido como um grupo de marcas temáticas de gastronomia e entretenimento no RS até 2020.	<b>Direcionadores Estratégicos</b> - Crescer e qualificar a operação - Estabilizar a Lucratividade - Obter Segurança e estabilidade financeira - Gerar Valor

**Figura 6 - Quadro de Direcionadores Estratégicos**

Fonte: Elaborado pelos autores

Além das definições supracitadas, tal plano contempla a elaboração do mapa de objetivos estratégicos, também de acordo com a metodologia *BSC*, como apresentado no Apêndice B. Para sua validação, o mapa foi revisado e montado com a participação ativa dos diretores e do gerente de operação nas discussões durante as quais foram, também, definidos os fatores chave para a sustentabilidade da empresa, centrados em qualidade de produto, bom atendimento e oferta de entretenimento.

Em concordância com os objetivos estratégicos, busca-se implementar o Gerenciamento Pelas Diretrizes, consolidando, assim, os processos internos, que passarão a ser medidos, controlados e, logo, gerenciados. Para tanto, o mapa do Apêndice B deve evoluir para um mapa de indicadores que garantam o controle dos resultados do negócio em todas as suas perspectivas – Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento.

### 4.3 Definição de Indicadores e Desdobramento das Metas Estratégicas

A concepção do mapa de indicadores estratégicos foi dada com a mesma equipe de gestão envolvida no planejamento estratégico, apoiando-se na literatura concernente – Kaplan e Norton (2004). De acordo com a Figura 7, trabalhou-se com uma quantidade reduzida de indicadores neste nível devido à baixa maturidade da empresa quanto à gestão por desempenho.

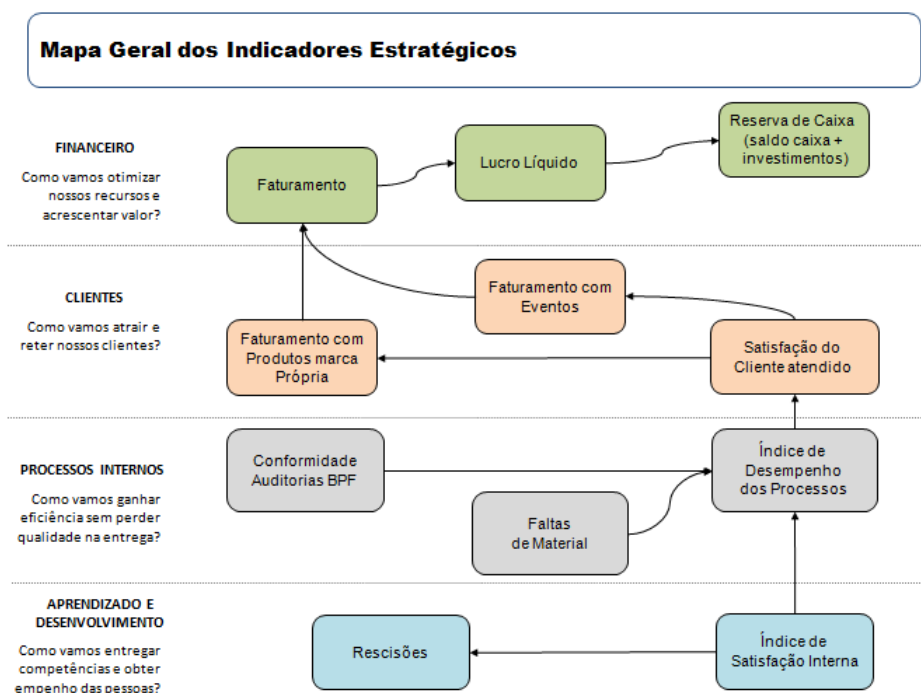


Figura 7 - Mapa de Indicadores Estratégicos

Fonte: elaborado pelos autores

Justamente pelo baixo nível de conhecimento em gestão por diretrizes, a primeira ação após definir os indicadores a nível estratégico, foi priorizar quais deverão ser controlados e desdobrados, concentrando esforços no que será mais relevante para o ano de 2016. Tais indicadores do mapa estratégico foram tratados como os *outcomes* do negócio (PAVANI et al., 2012) e, a partir deles, foi feito o trabalho de desdobramento para que os controles nos demais níveis (*drivers* a nível tático e operacional) reflitam os objetivos globais da empresa.

A partir da definição das metas de faturamento, os desafios para indicadores de vendas e despesas puderam ser traçados. Portanto, o ponto de partida do GPD foi determinar o principal problema da organização – isto é, a meta a ser atingida quanto ao faturamento com vendas. Primeiramente, identificou-se a oportunidade total de aumento do faturamento anual (lacuna) para, então, propor a captura de 15% desta lacuna reestabelecendo, em 2016, o melhor patamar histórico ajustado de acordo com a inflação estimada.



Os indicadores e metas de despesas para 2016 foram projetados através da análise histórica do Demonstrativo de Resultado do Exercício, DRE, o qual evidencia o comportamento das despesas da empresa ao longo do tempo, bem como seus resultados econômicos. Já os demais indicadores, *drivers* desdobrados a partir do mapa estratégico, foram definidos de acordo com os processos internos, conforme sugere Campos (2013). A partir de seções de discussão com a equipe de gerência e de operação, foi montado o quadro do Apêndice C, o qual define a missão de cada processo, o responsável por seu andamento, os meios que são necessários para sua realização, para quem é feito e qual é seu produto final. Dessa maneira, identifica-se, com clareza, a finalidade de cada processo, permitindo propor índices de controle que meçam seu desempenho quanto a isso.

Ao discutir o conjunto dos processos e seus objetivos particulares, foi possível identificar a ligação entre eles e os *outcomes* do negócio. Os *drivers* levantados na primeira análise foram amplamente discutidos e priorizados, resultando na Tabela 1, a seguir – integralmente exibida no Apêndice D. Tal tabela mostra como os itens de controle dos processos se enquadram como itens de verificação dos indicadores estratégicos, apontando, também, os objetivos que serão trabalhados prioritariamente no ano de 2016.

Perspectiva	Principal Objetivo Estratégico	OUTCOME (Item de Controle)	DRIVER (Item de Verificação)	Nível de Desdobramento
Financeiro	Crescer	Faturamento	Ticket Médio	Operacional
	Gerar Valor	Resultado Operacional (EBITDA)	Resultado Operacional	Gerencial
	Estabilizar Lucratividade	Lucro Líquido	Custo Médio Cumprimento do Orçamento	Operacional Operacional
Clientes	Manter bom relacionamento com mercado / Ofertar produtos e serviços de modo criativo	Satisfação do Cliente Atendido	% de Clientes que Indicam o Restaurante	Gerencial
Processos Internos	Garantir processos seguros conforme normas do BPF	Conformidade Auditorias BPF	Conformidade das auditorias do BPF	Operacional
	Garantir produto e serviço padronizados	Índice de Desempenho dos Processos	Faltas de Material Atendimento aos Padrões Internos	Operacional Operacional

**Tabela 1 - Painel de Priorização dos Indicadores**

Fonte: elaborado pelos autores

A priorização apreciada anteriormente evidencia a preocupação da empresa para reestabelecer o controle financeiro através de resultado econômico, além de buscar a satisfação do cliente atendido consolidando o controle dos processos internos. Esses oito *drivers*, desdobrados ao nível gerencial ou operacional direcionarão os esforços em todos os níveis hierárquicos da empresa ao cumprimento das diretrizes organizacionais.

#### 4.4 Sistema de Reconhecimento e Recompensa

De acordo com a metodologia de *gamificação* aplicada à gestão de pessoas, proposta na seção anterior deste artigo, os itens de verificação, desdobrados ao nível operacional, farão parte do ambiente lúdico do jogo que constitui o sistema de reconhecimento e recompensa. As metas de nível gerencial, demonstradas na Tabela 1, serão os objetivos gerais deste jogo e também serão contextualizadas de modo figurado.

A temática utilizada para criar o ambiente do jogo, que dá o nome ao sistema de reconhecimento e recompensa, é a *Lucha Libre Mexicana*, espetáculo de lutas cênicas típicas do país que também caracteriza o tema do restaurante. Além da identificação cultural, o termo *lucha*, do espanhol “luta”, remete à competitividade assinalada como fator chave de sucesso ao ambiente virtual. Após ampla pesquisa sobre o tema, criou-se o universo lúdico composto pelos elementos da *Lucha Libre* vinculados a desafios reais frente às metas do sistema de gestão.

A empresa assume a figura da *Arena de Luchas*, local onde os espetáculos de luta acontecem, isto é, onde os jogadores serão dispostos, buscando objetivos específicos. O quadro operacional foi dividido em cinco equipes de acordo com suas funções e as metas serão coletivas intra e entre equipes, tendo cada equipe uma mascote que a represente estampada na camiseta do seu uniforme. Os objetivos do jogo se constituem dos *drivers* previamente elencados de acordo com as responsabilidades de cada processo, corroborando com o material discutido no Apêndice C. Tais objetivos são representados no ambiente da *Lucha Libre* como quatro adversários, os quais possuem nome e identidade visual, brevemente apresentados no Apêndice E.

O jogo se inicia se as metas globais de Resultado Operacional e Satisfação do Cliente são atingidas ou atingidas parcialmente. Também chamados de “gatilhos”, os requisitos para que o programa de bônus, *Lucha Libre*, distribua dividendos são os seguintes:

- a. Resultado Operacional deve ser maior ou igual a 80% do projetado;
- b. Satisfação do Cliente deve ser maior ou igual a 95%.

Satisfazendo esses requisitos, a empresa deverá distribuir 30% do seu lucro líquido às equipes de acordo com o desempenho de cada uma frente suas metas. Como ferramenta de medição foi utilizada a régua de bônus por equipe, a qual é composta de dois a três indicadores ponderados de acordo com sua relevância frente os objetivos estratégicos. A Figura 8, ilustra o exemplo simulado de régua para a equipe Cozinha Dia.

PESO	INDICADOR	Bônus Base	REAL x Meta	MÁSCARA	DISTRIBUIR	DISTRIBUIR PER CAPITA
<b>COZINHA DIA</b>		<b>R\$ 995,97</b>			<b>R\$ 771,88</b>	<b>R\$ 257,29</b>
40%	Custo Médio	R\$ 398,39	100%	Ouro	R\$ 398,39	
30%	Atendimento aos Padrões Internos	R\$ 298,79	50%	Bronze	R\$ 149,40	
30%	Conformidade nas Auditorias BPF	R\$ 298,79	75%	Prata	R\$ 224,09	

**Figura 8 - Régua de Bônus Equipe Cozinha Dia**

Fonte: elaborado pelos autores

O valor do Bônus Base representa o valor total a distribuir por equipe de acordo com o número de pessoas que a compõem frente o total de pessoas no quadro operacional, conforme mostra a Equação 1. A partir desse valor, atribui-se peso aos indicadores que, multiplicado pelo total do Bônus Base, traz o valor base para cada indicador.

$$\text{Bônus Base} = (\text{Lucro Líquido} * 30\%) * \frac{n^{\circ} \text{ pessoas da equipe}}{n^{\circ} \text{ total de pessoas Q. O.}}$$

**Equação 1- Bônus Base**

Fonte: elaborado pelos autores

A figura da máscara na luta livre mexicana representa a vitória. Nesse jogo, a “máscara” representa o número de *rounds* vencidos por cada equipe, sendo o *round* a escala de cumprimento da meta. Por padrão, foi estabelecida a regra de distribuição conforme ilustra a Tabela 2, a seguir, que define qual será o fator multiplicador do bônus base por indicador de acordo com o cumprimento da sua meta.

ESCALA DE BONUS	% do Bônus Base a Distribuir	<i>Rounds</i> Vencidos
De 0 a 49,99% da meta	0%	Nenhum (WO)
De 50 a 74,99% da meta	50%	1
De 75 a 98,99% da meta	75%	2
Mario que 99 % da meta	100%	3

**Tabela 2 - Escala de Bônus**

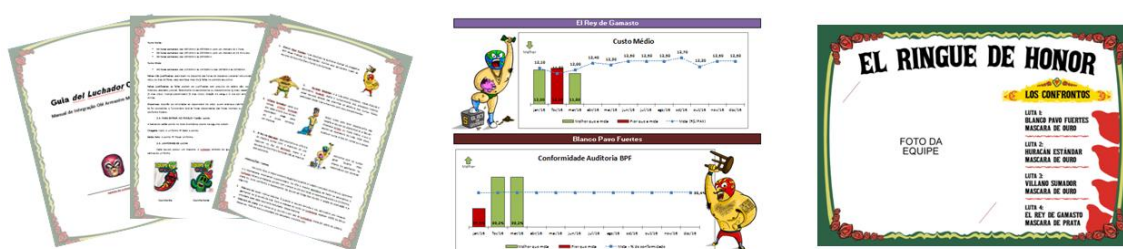
Fonte: elaborado pelos autores

No contexto do jogo, os funcionários representam os lutadores protagonistas do enredo. Na porta do armário pessoal de cada membro da equipe será disposto o rosto do lutador que o representa, bem como o nome escolhido para este seu personagem. Espera-se, dessa forma, que, ao vestir o uniforme, o *luchador* seja refletido no comportamento do indivíduo a fim de trabalhar a motivação da equipe, mantendo o foco no bom desempenho diário.

As rodadas de avaliação serão mensais e, além de bonificar as pessoas pelo bom desempenho perante suas metas, a figura do *Ring de Honor* representa o quadro, à direita na Figura 9, em que a equipe com melhor desempenho, de acordo com as pontuações gerais, ficará exposta

para clientes e funcionários. A divulgação da equipe vencedora do mês será em reunião geral, após a comunicação dos resultados atingidos – resultados, estes, que constituirão o quadro de gestão à vista, ao centro da Figura 9, exposto no mural de comunicação interna. Dessa forma, busca-se trabalhar o moral das equipes através da comunicação, impactando positivamente o fator de reconhecimento pelo empenho.

Como ferramentas de controle foram criadas as planilhas de cálculo e acompanhamento das metas, as quais também expõem a distribuição do bônus computados mensalmente. A solução apresentada foi construída junto aos envolvidos durante todas as etapas, compilando, por fim, as diretrizes institucionais, as normas internas e a descrição do jogo *Lucha Libre* em um documento, chamado “*Guia Del Luchador*”, ilustrado à esquerda na Figura 9, a seguir.



**Figura 9 - Materiais *Lucha Libre***  
Fonte: elaborado pelos autores

Tal documento será amplamente trabalhado com os funcionários ao longo do processo de Gestão de Pessoas e serviu como referência fundamental ao treinamento das equipes no sistema de reconhecimento e recompensa elaborado. Espera-se fixar a identidade visual do *Lucha Libre*, suas regras, nomenclatura e desafios ao longo do período piloto, durante os últimos dois meses do ano de 2015, para iniciar o período de controle e captura dos resultados com eventuais desajustes já corrigidos.

## 5. CONCLUSÕES

Perenizar uma nova metodologia de gestão que promova um ambiente motivado e convergente ao gerenciamento pelas diretrizes promove a sustentabilidade da empresa em longo prazo. Ao propor um sistema de reconhecimento e recompensa alinhado à identidade da empresa, o presente trabalho utilizou a metodologia da *gamificação* como elo entre a estratégia do negócio e a execução de suas diretrizes.

A aplicação do Gerenciamento pelas Diretrizes aproxima as estratégias à rotina em um espaço de tempo menor. Portanto, desdobrou-se, para o ano de 2016, metas e medidas – isto é,

diretrizes – a partir do plano estratégico plurianual, quantificando os esforços necessários neste período para que a empresa cumpra seus objetivos de longo prazo. Trabalhou-se sobre os processos do negócio para compor um sistema de gestão eficiente, alinhando indicadores estratégicos e operacionais, *outcomes* e *drivers*, respectivamente, ao sistema de reconhecimento e recompensa.

Tal sistemática de valorização profissional exige um período de adaptação tanto por parte dos líderes quanto pelos liderados. Após esse período, espera-se estabelecer a cultura de gestão por resultados em todos os níveis hierárquicos, com uma dinâmica de controle dos resultados transparente e que facilite o entendimento do impacto do trabalho de cada pessoa sobre o resultado global da empresa. Isso permite arraigar o jogo como uma base justa para o sistema de reconhecimento e recompensa proposto.

Além de objetivos que regem o GPD, o sistema de gestão deve propor, a partir do seu nível estratégico, as políticas que definirão o padrão operacional. O presente estudo, conforme apresentado anteriormente, partiu de premissas para montar o sistema de reconhecimento e recompensa, porém uma política de gestão de pessoas clara, até então inexistente, deverá potencializar tal sistema. Com a conclusão e apresentação dos resultados obtidos, se discute entre os diretores qual será essa política, devidamente aderente à identidade da empresa e ao processo de gestão de pessoas proposto.

Quanto ao sistema lúdico aplicado à gestão de pessoas, projeta-se que os desafios impostos sejam interpretados como um jogo coletivo, o qual os jogadores iniciam a cada turno de trabalho, trazendo as metas, os objetivos e as políticas internas ao fácil entendimento e execução pelas equipes diariamente. Dessa forma, tal sistemática se aplica a qualquer empresa de pequeno porte, adaptando apenas a temática para que seja condizente à identidade de cada negócio. Por fim, sendo o líder o principal agente de mudança em uma organização, o envolvimento das lideranças na implementação dessa solução é fundamental ao sucesso do projeto.

## REFERÊNCIAS

- ABADI, E. E. N.; ABADI, A. K. N.; SOLTANI, I. Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study International **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 7, p. 354-372, 2012.
- ALONSO JÚNIOR, N.; ALONSO, V. L. C.; EVANGELISTA, A. A.; MAZINI, V. Planejamento Estratégico em Restaurantes. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 9. Rio de Janeiro, 2012.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11<sup>a</sup> ed. Londres: Kogan Page, 2009.
- ASSIS, M. T. de. **Gestão de programas de remuneração: conceitos aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, ABRASEL. **No Brasil, poucos restaurantes ficam antigos**. São Paulo, 28 janeiro 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3215-28012015-no-brasil-poucos-restaurantes-ficam-antigos.html>>. Acesso em: 25 mar. 2015.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9<sup>a</sup> ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)**. 4<sup>a</sup> ed. Nova Lima: Falconi, 2004.
- CASTRO, JHM de; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, AS de. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 105-122, 2008.
- COSTA NETO, P. L. de O.; SILVA, R. S. da. Abordagem Sistêmica do Gerenciamento pelas Diretrizes: Conceituação e Aplicação. **Gestão & Produção**, v. 7, n. 1, p. 43-55, abr, 2000.
- DE KOK, J. ; THURIK, R. Human resource management within small and medium-sized firms. **EIM Business and Policy Research**, 2002.
- DE OLIVEIRA, A. M. B.; FERNÁNDEZ, L. G. **A relação entre as práticas de recursos humanos e o desempenho organizacional: uma metanálise**. 2006.

DEMING, W. E. . **Qualidade – A Revolução da Administração**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DETERDING, S.; KHALED, R.; NACKE, L. E.; DIXON, D. Gamification: Toward a definition. In: **CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings**. p. 12-15, 2011.

FERNANDES, J. et al. iThink: a game-based approach towards improving collaboration and participation in requirement elicitation. **Procedia Computer Science**, v. 15, p. 66-77, 2012.

GERHARDT, T. E. ; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROH, F. Gamification: State of the art definition and utilization. **Institute of Media Informatics Ulm University**, v. 39, 2012.

HUOTARI, K.; HAMARI, J. Defining gamification: a service marketing perspective. In: **Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference**. ACM. p. 17-22, 2012.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Strategy Maps: converting intangible assets to tangible outcomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KELLIHER, C.; PERRETT, G. Business strategy and approaches to HRM - A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry. **Personnel Review**, v. 30, n. 4, p. 421-437, 2001.

LEAL, G. C. L.; CHIROLI, D. M. de G.; F. C. FENERICH. Elaboração do Planejamento Estratégico de um Restaurante. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 15. São Paulo, 2010.

LEE, J. J.; HAMMER, J. Gamification in education: What, how, why bother? **Academic Exchange Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 146, 2011.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MONTERRAT, B.; LAVOUÉ, E.; GEORGE, S. Toward Personalised Gamification for Learning Environments. In: **Workshop on Motivational and Affective Aspects in Technology Enhanced Learning (MATEL)**, 4, 2013.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLIVEIRA, A. M. B. de; GONZÁLEZ, L. F.; OLIVEIRA, A. J. The design investigation as a variable moderator in the study of the relationship between practices of HR and organizational performance. **European Congress of Work and Organizational Psychology**. Estocolmo, Suécia, mai, 2007.

OLIVEIRA, A. J.; OLIVEIRA, A. M. de. Gestão dos Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. **Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650-669, jul./ago, 2011.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Restaurante Sabor de Casa. **Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 154-166, mar, 2009.

PANNESE, L.; CARLESI, M. Games and learning come together to maximise effectiveness: The challenge of bridging the gap. **British Journal of Educational Technology**, v. 38, n. 3, p. 438-454, 2007.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. Indicadores de Desempenho – Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais. 3ª ed., **Fundação Nacional da Qualidade**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

PINK, D. H. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBLEDO, J. L. R.; LUCENA, F. N.; ARENAS, S. J. **Gamificación como estrategia de marketing interno**. Universitat Politècnica de Catalunya, Espanha, 2013.

SALEN, K.; ZIMMERMAN, E. Rules of Play: Game Design Fundamentals. **MIT Press**, 2004.

SINGH, S. P. Gamification: A Strategic Tool for Organizational Effectiveness. **International Journal of Management**, v. 1, n. 1, p. 109-114, jun, 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2002.



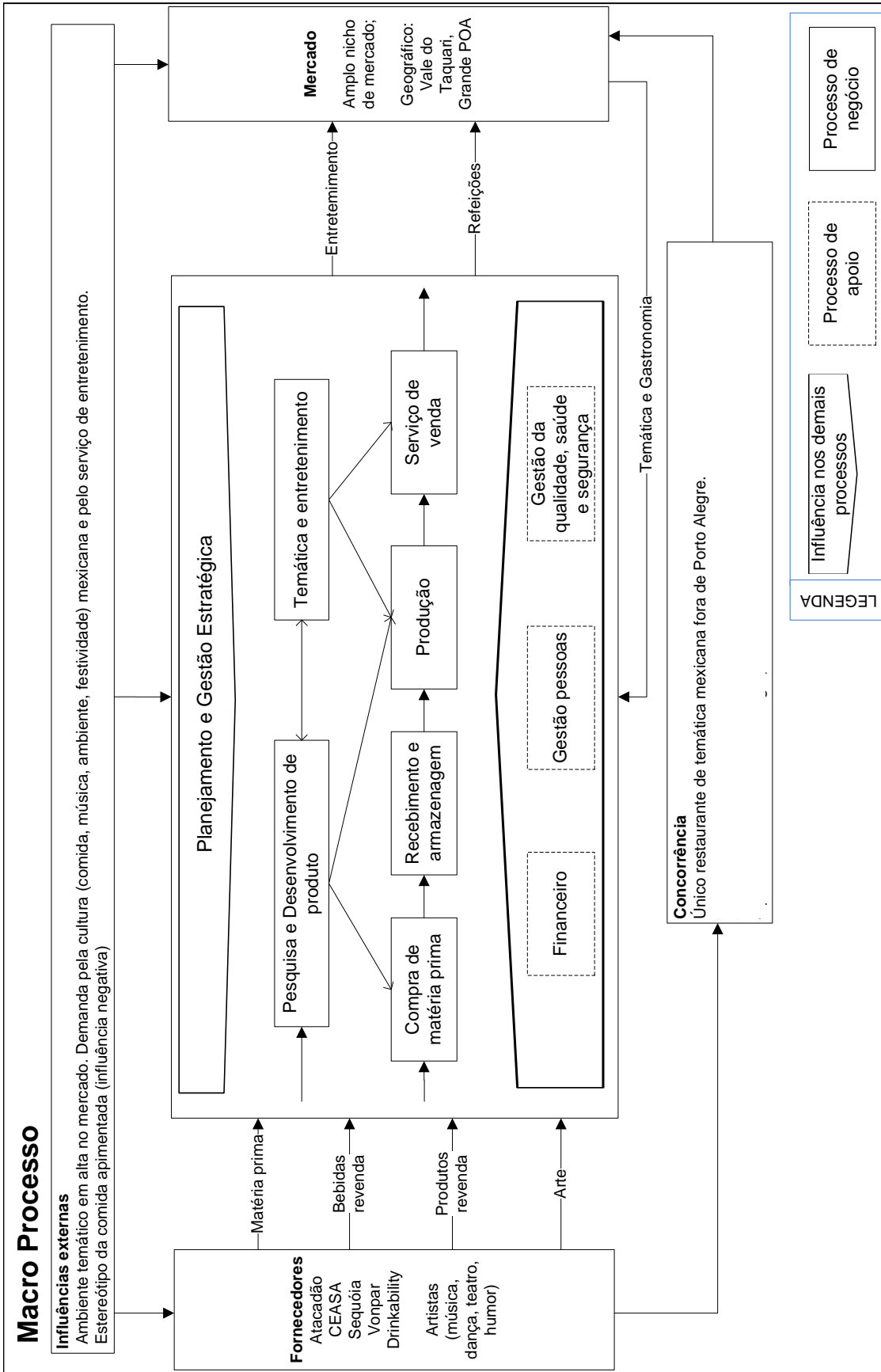
TERRIL, B. My coverage of lobby of the social gaming summit. **Bret on Social Games**, 2008.

WRIGHT, P. M.; NISHII, L. H. Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. **CAHRS Working Paper Series**, p. 468, 2007.

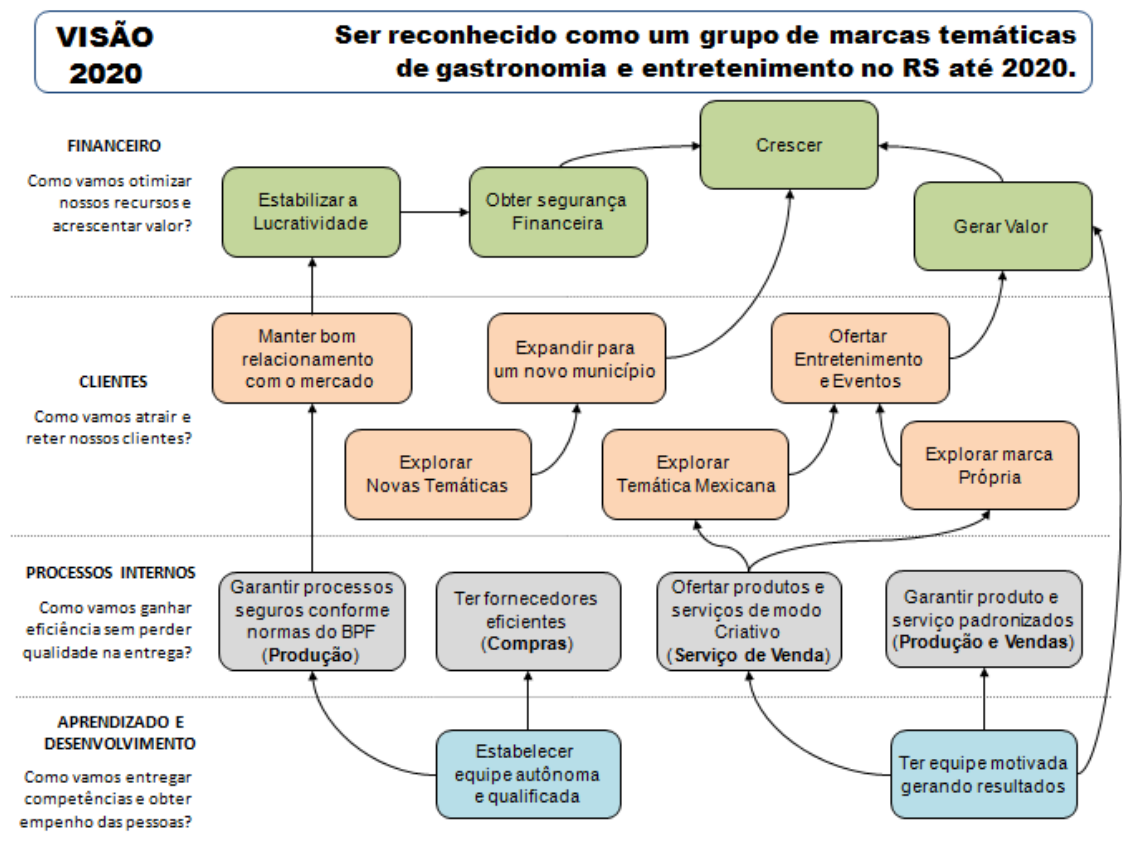
ZICHERMANN, G. Intrinsic and Extrinsic Motivation in Gamification. **gamification.co**, 2011.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – Macro processo



## APÊNDICE B – Mapa de Objetivos Estratégicos



**APÊNDICE C – Análise dos processos para definição dos Itens de Controle – drivers**

PROCESSO	SETOR RESPONSÁVEL	CLIENTE	PRODUTO ENTREGUE	NECESSIDADES	ITEM DE CONTROLE
<b>Compra de Matéria Prima</b>	<b>Compras</b>	Cozinha	Matéria Prima (carnes, hortifruti, não-perecíveis) disponível	- Fornecedores Confiáveis: # Prazo correto; # Item dentro das especificações (temperatura, validade, aspecto); # Quantidade apropriada;	Cumprimento do Orçamento  Faltas de Material  Conformidade das auditorias internas BPF
			Produtos de Limpeza disponíveis		
			Produtos de higiene dos banheiros disponíveis (papel, sabonete líquido...)		
		Copa	Frutas disponíveis	- Recursos Financeiros;	
Bebidas (destilados, cervejas e não alcoólicas) disponíveis	- Recursos para transporte (para os itens que não são entregues no restaurante);				
		Vendas e Administrativo	Material de Escritório (bobinas de papel e demais itens de escritório) disponível		
<b>Recebimento e Armazenagem</b>	<b>Compras</b>	Cozinha / Copa	Estoques de material de consumo, alimentos e bebidas organizados, obedecendo normas de segurança do BPF	- Ordem de Compra completa e disponível (entre a compra e o recebimento); - Freezers, Geladeiras e Local para estoque seco (sem climatização) disponíveis;	
<b>Produção</b>	<b>Cozinha / Copa</b>	<b>Consumidor</b>	Buffet (quente e frio) servido	- Previsão de demanda comunicada	Custo Médio  Atendimento aos Padrões Internos  Conformidade das auditorias internas BPF
			Pratos <i>a la carte</i> montados e servidos conforme ficha técnica do produto	- Matéria-Prima disponível em condições e quantidade necessária	
			Drinks e sucos feitos	- Pedido de vendas emitido - Bebidas prontas geladas - Bebidas destiladas disponíveis	
		Equipe Cozinha próximo turno	Cozinha limpa e organizada conforme exigências do BPF	- Área de descarte de resíduos adequada - Material de Limpeza	
		Equipe Copa próximo turno			
<b>Serviço de Venda</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Consumidor</b>	Local de atendimento limpo e organizado	- Público presente para consumir - Acesso ao BitBar para lançar vendas (PC ou tablet)	Ticket Médio  Atendimento aos Padrões Internos
			Pedido de venda emitido	- Refeições prontas (buffet ou a la carte) de acordo com as fichas técnicas	
			Produto <i>a la carte</i> (refeição ou bebida) entregue	- Material de	
		Equipe Vendas próximo turno	Salão limpo e organizado conforme padrões internos		

<b>Temática e Entretenimento</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Consumidor</b>	Atrações Artísticas apresentadas de acordo com a temática definida	- Salão do restaurante disponível	Nº de Pessoas Atendidas
			Agenda de eventos montada e divulgada	- Kombi food truck disponível	
			Produtos e serviços divulgados para o público externo (promoção da marca no mercado)	- Criação artística (arte visual, música, teatro)	Faturamento Médio por evento
		Equipe Vendas	Temática para atendimento divulgada	- Acesso a redes sociais (internet)	
				- Material de divulgação impresso	
<b>Pesquisa e Desenvolvimento de Produto</b>	<b>Administrativo</b>	Cozinha / Copa	Fichas técnicas cadastradas e acessíveis no local de produção	- Canal de comunicação com equipe vendas	Disponibilidade e de Fichas Técnicas
		Equipe Operação	Equipe Operação treinada para montar e vender os pratos do cardápio.	- Fontes de pesquisa	
				- Foto do produto pronto disponível	
				- Registro apropriado das receitas	
				- Local para arquivamento das fichas prontas	
<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	Diretoria / Equipe Operação	Equipe bem montada e motivada para gerar resultado	- Canal de recrutamento de pessoas adequado	Custos com Rescisões
				- Assessoria jurídica	Satisfação em Pesquisa Interna de Clima
				- Sistema de controle do cartão ponto	Postos Substituíveis
				- Orçamento para a área de Gestão de Pessoas aprovado	Despesas com Pessoal
					Atingimento das metas
<b>Financeiro</b>	<b>Administrativo</b>	Diretoria / Equipe Operação	Planejamento e controle econômico-financeiro da empresa	- Sistema ERP confiável	Cumprimento do Orçamento
				- Planilhas de orçamento e controle	Saldo mensal de caixa
				- Acesso aos extratos bancários	
				- Assessoria Contábil	
<b>Gestão da Qualidade, Saúde e Segurança</b>	<b>Administrativo</b>	Diretoria / Equipe Operação	Procedimentos operacionais padronizados de acordo com as normas de segurança alimentar do Programa Alimento Seguro, PAS (Boas Práticas de Fabricação)	- Equipamentos apropriados para operação instalados	Conformidade das auditorias internas do BPF
				- Arquivo virtual para gerenciamento das planilhas de controle disponível	
				- Uniforme e EPI's adequados à operação	

## APÊNDICE D – Tabela de Priorização dos Indicadores

Perspectiva	Principal Objetivo Estratégico	OUTCOME (Item de Controle)	DRIVER (Item de Verificação)	PRIORIZADO
Financeiro	Crescer	Faturamento	Nº de Pessoas Atendidas	NÃO
			Ticket Médio	SIM
	Gerar Valor	Resultado Operacional	Custo Médio	SIM
	Estabilizar Lucratividade	Lucro Líquido	Resultado Operacional	SIM
			Cumprimento do Orçamento	SIM
			Despesas com Pessoal	NÃO
Obter Segurança Financeira	Reserva de Caixa	Giro de Estoque	NÃO	
Clientes	Manter bom relacionamento com mercado / Ofertar produtos e serviços de modo criativo	Satisfação do Cliente Atendido	% de Clientes que Indicam o Restaurante	SIM
			Cancelamento de Serviços	NÃO
			Efetividade das Postagens Facebook	NÃO
			Taxa de variação de Seguidores Facebook	NÃO
	Ofertar entretenimento e eventos / Explorar temática mexicana	Faturamento com Eventos	Faturamento com eventos Kombi	NÃO
			Faturamento Médio por evento	NÃO
Explorar marca própria	Faturamento Produtos Marca Própria	Faturamento com Produtos Marca Própria	NÃO	
Processos Internos	Ter fornecedores eficientes	Faltas de Material	Fornecedores Substituíveis	NÃO
	Garantir processos seguros conforme normas do BPF	Conformidade Auditorias BPF	Conformidade das auditorias do BPF	SIM
	Garantir produto e serviço padronizados	Índice de Desempenho dos Processos	Faltas de Material	SIM
			Atendimento aos Padrões Internos	SIM
			Disponibilidade de Fichas Técnicas	NÃO
Aprendizado e Desenvolvimento	Estabelecer equipe autônoma e qualificada	Rescisões	Custos com Rescisões	NÃO
			Postos Substituíveis	NÃO
	Ter equipe motivada gerando resultados	Índice de Satisfação Interna	Satisfação em Pesquisa Interna de Clima	NÃO
			Atingimento das metas	NÃO

## APÊNDICE E – Personagens do Jogo *Lucha Libre*



**1. Blanco Pavo Fuertes:** luta decidida na auditoria mensal do programa BPF (Boas Práticas de Fabricação). Contra esse adversário lutam as equipes de Cozinha (Dia e Noite) e de Compras.

**2. Huracán Estándar:** é o maior dos adversários por representar o maior desafio interno, lutar pelo corrento cumprimento de todos os processos. Nessa disputa o adversário, Huracán, avalia o cumprimento dos processos internos pelas equipes através das planilhas de abertura dos turnos. Todos participam desta luta cumprindo com seus procedimentos.

**3. Villano Sumador:** para que todos lutem pelo bom desempenho das vendas, Villano Sumador desafia a equipe de atendimento a faturar por cada cliente que entrar. Chama-se billete, ou Ticket Médio, o que o espectador paga para assistir ao espetáculo de lutas. Além disso, ele é quem controla qualquer outra meta de venda que possa ser imposta.

**4. El Rey de Gamasto:** esse oponente se refere à economia com os custos de matéria prima e materiais de uso geral. Quanto mais baterem no Rey de Gamasto, maior é a chance de ganharem. As equipes de Cozinha e Compras são as maiores responsáveis por derrotar este oponente.