



**FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS (FIFE)
FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS (FEF)**

**DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE
CORPORATIVO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO DE FERNANDÓPOLIS (SP)**

GARCIA, Beatriz Vieira
JARDIM, Natiely Caroline

RESUMO

Este artigo examina a relação entre gestão de pessoas e administração de pessoal, destacando o impacto dos colaboradores no desenvolvimento organizacional. Foi conduzido um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício em Fernandópolis, São Paulo, que enfrenta desafios relacionados à comunicação interna, coesão de equipe e respeito à hierarquia. Métodos qualitativos e quantitativos, incluindo entrevista e questionários, foram utilizados para coletar dados, que foram analisados com o suporte do *Balanced Scorecard (BSC)*. Os resultados indicam que, embora existam boas relações interpessoais, há uma necessidade urgente de melhorias na comunicação interna e no profissionalismo. O estudo revelou *insights* significativos sobre a distinção entre gestão de pessoas, a administração de pessoal e o impacto dessas práticas no desenvolvimento organizacional. A análise que incluiu uma revisão bibliográfica, entrevista com a gestora e a aplicação de questionários para os colaboradores, destacou a importância de alinhar as práticas de gestão de pessoas, com os objetivos estratégicos da empresa para promover um ambiente de trabalho produtivo e inovador.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Administração de pessoal. Comunicação interna. Desenvolvimento de competências. Cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

No contexto corporativo atual, o desenvolvimento e a educação do colaborador emergem como fatores críticos para a competitividade organizacional, especialmente em setores dinâmicos como o alimentício. A gestão de pessoas e a administração de pessoal, embora frequentemente utilizadas de maneira intercambiável, representam abordagens distintas que afetam diretamente o desempenho e o crescimento das empresas. Enquanto a administração de pessoal foca em aspectos operacionais e burocráticos, a gestão de pessoas adota uma visão estratégica que visa alinhar as

competências e motivações dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Conforme argumenta Silva (2020), um diferencial competitivo é a gestão estratégica de pessoas, que ajuda a alinhar os objetivos organizacionais com as competências dos funcionários, criando um local de trabalho mais coeso e produtivo.

Este artigo explora essa dualidade, utilizando um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício de Fernandópolis, São Paulo, para analisar como essas práticas impactam o ambiente de trabalho e a eficácia organizacional. A empresa em questão enfrenta desafios significativos relacionados à comunicação interna, coesão entre os colaboradores e respeito à hierarquia, fatores que comprometem sua produtividade e a harmonia no ambiente de trabalho. Este estudo tem como objetivo analisar detalhadamente a relação entre gestão de pessoas e administração de pessoal, buscando identificar e compreender como essas práticas influenciam o ambiente de trabalho, focando especialmente na comunicação interna, na coesão entre os colaboradores e no respeito à hierarquia. Além disso, o estudo visa fornecer recomendações práticas para a melhoria contínua do ambiente organizacional, utilizando o *Balanced Scorecard (BSC)* como uma ferramenta estratégica para alinhar as ações dos colaboradores às metas corporativas.

2 GESTÃO DE PESSOAS VERSUS ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL: O PAPEL DO COLABORADOR PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

É fundamental compreender a diferença entre gestão de pessoas e administração de pessoal para perceber o impacto dos colaboradores no crescimento da empresa. A administração de pessoal se concentra em questões burocráticas e operacionais, como garantir o cumprimento das leis trabalhistas, controlar a folha de pagamento e administrar benefícios. Segundo Krawiec e Oliveira (2021), essa abordagem prioriza a conformidade e a eficiência operacional, tratando os funcionários como recursos a serem administrados de forma técnica e burocrática.

Por outro lado, a gestão de pessoas é uma prática mais moderna e estratégica que foca no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, alinhando suas competências aos objetivos da organização. Conforme Marins e Vieira (2020), a gestão de pessoas visa ajudar os funcionários a crescer e se engajar, ajustando suas habilidades e motivações às metas organizacionais da empresa.

A gestão de pessoas deve priorizar a integração das competências dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Rodrigues e Daltio (2021) destacam que práticas de desenvolvimento e engajamento maximizam o potencial dos funcionários e promovem um ambiente de trabalho produtivo e inovador.

Uma abordagem moderna de gestão de pessoas deve incluir práticas de desenvolvimento contínuo, feedback regular e um forte foco em criar uma cultura organizacional que valorize e incentive o crescimento e o engajamento dos funcionários (Soares, 2019).

Além disso, a gestão de pessoas deve implementar estratégias que atendam às mudanças no ambiente de trabalho e às expectativas dos funcionários, como promover um ambiente inclusivo e usar ferramentas digitais para aumentar a produtividade e a comunicação dentro da organização (Feldman & Keller, 2022). Trabalhadores engajados e bem treinados são considerados parceiros estratégicos no processo de desenvolvimento da empresa, pois têm a capacidade de fornecer novas ideias e melhorar os procedimentos (Santos *et al.*, 2022).

Investir em programas de desenvolvimento e em uma cultura de reconhecimento ajuda a reter os funcionários e aumenta sua satisfação, o que, por sua vez, melhora a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos (Silva, 2019).

Brandão (2021) complementa ao afirmar que o investimento em desenvolvimento profissional e na criação de uma cultura de reconhecimento não só aumenta a satisfação dos funcionários, mas também sua produtividade, o que contribui para a capacidade da empresa de superar obstáculos e atingir seus objetivos.

Ambos os autores concordam que programas de desenvolvimento e reconhecimento são essenciais para aumentar a satisfação dos funcionários e ter um impacto positivo na organização. Silva (2019) enfatiza a retenção e a satisfação dos funcionários como aspectos principais, enquanto Brandão (2021) foca na produtividade e na capacidade de superar desafios como efeitos diretos desses investimentos.

3 GERAÇÃO DE VALOR: COMUNICAÇÃO E INTERESSE NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A compreensão de como as organizações promovem a geração de valor está profundamente ligada à importância da comunicação e ao interesse genuíno na cultura organizacional. A comunicação eficaz é uma ferramenta vital para promover o trabalho em equipe e aumentar a eficiência nas empresas. Chiavenato (2020) destaca a importância de uma comunicação clara e objetiva para melhorar a interação entre os membros da equipe e contribuir para um ambiente de trabalho mais coeso e alinhado aos objetivos da organização. Gatti (2019) observa que, em ambientes onde a comunicação é bem organizada, a transparência e o engajamento dos funcionários são significativamente maiores, resultando em maior envolvimento e em um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

A geração de valor também está fortemente relacionada à cultura organizacional. A cultura da empresa, composta por valores, normas e práticas, influencia diretamente o comportamento dos funcionários e afeta o clima organizacional. Taffarel (2021) afirma que uma cultura organizacional sólida e bem implementada pode aumentar o senso de pertencimento e o propósito dos funcionários. Quando os colaboradores se identificam com a cultura da empresa, o engajamento e a motivação tendem a crescer. Além disso, Santos (2022) enfatiza que uma cultura que valoriza a diversidade e a inclusão é fundamental para fomentar a inovação e aumentar a competitividade da empresa. Ambientes inclusivos facilitam a superação de obstáculos e a conquista de uma vantagem competitiva duradoura.

Para maximizar a geração de valor, é essencial garantir que a cultura organizacional e a comunicação estejam alinhadas. Oliveira e Silva (2020) afirmam que a comunicação interna deve refletir as crenças e valores culturais da organização para que os funcionários compreendam e se alinhem com os objetivos e a visão da empresa. Uma comunicação interna que está alinhada com a cultura da organização promove um maior entendimento e cooperação entre os funcionários. Esse alinhamento melhora o ambiente de trabalho, tornando os funcionários mais engajados e satisfeitos, o que contribui para uma maior taxa de retenção. Além disso, a harmonia entre comunicação e cultura pode resultar em uma produção mais eficiente, pois os funcionários estão mais motivados e dedicados às metas da organização.

Portanto, uma cultura organizacional positiva e uma comunicação eficaz são essenciais para criar um ambiente de trabalho saudável e para alcançar o sucesso estratégico da empresa. Chiavenato (2020) e Gatti (2019) demonstram que uma comunicação clara e transparente leva a uma melhor colaboração e eficiência. Taffarel (2021) e Santos (2022) mostram que uma cultura forte e inclusiva estimula o envolvimento e a inovação. Oliveira e Silva (2020) ressaltam a importância de alinhar comunicação e cultura para garantir o alinhamento dos funcionários com os objetivos da empresa, resultando em um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

No contexto de planejamento estratégico, o Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta essencial para alinhar e mensurar esses aspectos organizacionais. Kaplan e Norton (1992), criadores do BSC, defendem que ele permite às empresas traduzir sua visão e estratégia em um conjunto equilibrado de objetivos e indicadores distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Dessa forma, o BSC não só integra a comunicação e cultura organizacional no planejamento estratégico, como também possibilita o monitoramento contínuo e a melhoria desses fatores, garantindo que contribuam para a geração de valor e o sucesso da organização.

4 POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA

A compreensão das políticas de desenvolvimento de pessoas é crucial para a formação e o aprimoramento das competências dos colaboradores, impactando diretamente a eficiência organizacional. Segundo Melo e Santos (2020), para garantir o alinhamento dos programas de treinamento e desenvolvimento aos objetivos da empresa, é necessário incorporar as políticas de desenvolvimento de pessoas à estratégia organizacional. Eles enfatizam que uma abordagem estruturada e estratégica é essencial para maximizar o retorno sobre o investimento em treinamento. Essas políticas devem levar em conta a análise das necessidades de competência e a definição de metas claras para os funcionários, permitindo a melhoria contínua de suas habilidades e competências.

Silva (2021) destaca que a formação e o desenvolvimento de competências não se restringem à aquisição de conhecimentos técnicos, mas também envolvem o desenvolvimento de habilidades comportamentais e gerenciais. Silva argumenta

sobre a inclusão de elementos como trabalho em equipe, inteligência emocional e liderança em programas de desenvolvimento eficazes. Essa abordagem abrangente é fundamental para criar um ambiente de trabalho que favoreça o crescimento profissional dos colaboradores e sua contribuição significativa para os objetivos organizacionais.

Lima (2019) enfatiza a importância da personalização dos programas de desenvolvimento. Ele afirma que políticas bem-sucedidas devem adaptar-se às necessidades individuais dos colaboradores, considerando seus interesses, trajetórias profissionais e aspirações. Essa personalização resulta em maior engajamento e motivação dos funcionários, o que, por sua vez, aumenta a eficácia dos programas e promove um desenvolvimento mais alinhado com suas habilidades e interesses.

Além disso, Oliveira e Costa (2022) ressaltam a importância da avaliação contínua nas políticas de desenvolvimento. O uso de sistemas de feedback regular permite que os funcionários recebam orientações sobre seu desempenho, identifiquem áreas de melhoria e ajustem suas metas de desenvolvimento conforme necessário. Esse ciclo de feedback contínuo é crucial para um aprendizado mais dinâmico e responsivo, facilitando o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores.

Finalmente, a eficácia das políticas de desenvolvimento de pessoas está estreitamente ligada à promoção de uma cultura de aprendizado e crescimento profissional dentro da organização. Pereira e Souza (2021) afirmam a dependência da inovação e da retenção de talentos de uma cultura valorizadora do aprendizado e do desenvolvimento de competências. Quando os colaboradores percebem que a empresa investe em seu crescimento, tendem a se sentir mais valorizados e dedicados, o que contribui para a retenção e o engajamento.

5 MATERIAIS E MÉTODOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizados métodos qualitativos, quantitativos, realizado uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, o qual foi escolhido por permitir uma análise aprofundada e contextualizada dos processos de comunicação, coesão e respeito à hierarquia dentro da empresa de ramo alimentício. Santos e Oliveira (2020) afirmam que o estudo de caso é um método eficaz para

investigar fenômenos complexos em situações específicas, proporcionando uma compreensão aprofundada das dinâmicas internas de uma empresa.

Os principais métodos de coleta de dados foram uma entrevista semiestruturada e questionários. A primeira etapa consistiu em uma entrevista com a gestora da empresa, realizada de forma online usando a ferramenta *Google Meet*. O objetivo da entrevista visa identificar os principais problemas referente a comunicação enfrentados pela organização e sugerir maneiras de melhorar o ambiente de trabalho e a eficiência da empresa. Como a entrevista foi conduzida de forma semiestruturada, foi possível discutir temas específicos como comunicação, coesão e hierarquia. Pereira (2021) afirma que entrevistas semiestruturadas são essenciais para a coleta de dados detalhados, especialmente quando se busca entender a perspectiva dos gestores sobre os problemas que afetam a organização.

Questionários também foram utilizados com o objetivo de coletar dados quantitativos sobre as percepções dos funcionários em relação à comunicação, coesão e respeito à hierarquia no local de trabalho. Os questionários compostos por 5 perguntas foram elaborados e distribuídos via *Google Forms*, uma ferramenta que facilitou a coleta de dados de forma acessível para todos os colaboradores.

Antes da aplicação dos questionários e da entrevista na amostra principal, foram realizados testes-pilotos com 5 pessoas. Diante dos testes, que também foram realizados via *Google Forms*, houve a necessidade de alterar o formato das perguntas, para que as respostas ficassem de forma objetiva. Os testes pilotos são uma etapa fundamental na fase de pré-coleta de dados, permitindo a avaliação e o ajuste dos instrumentos de pesquisa. Segundo Martins e Theóphilo (2020), essa fase é crucial para identificar problemas potenciais e ajustar os instrumentos de coleta de dados, garantindo que o questionário ou a entrevista sejam claros e eficazes antes da aplicação final.

6 ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO NA CIDADE DE FERNANDÓPOLIS – SP

A empresa selecionada para este estudo é uma organização de médio porte no setor alimentício, situada em Fernandópolis, São Paulo, e conta com aproximadamente 20 funcionários. Reconhecida como uma churrascaria de alta qualidade na região, a empresa enfrenta desafios significativos que comprometem sua

eficiência e harmonia interna. Entre os principais problemas identificados estão a comunicação ineficaz, a falta de coesão entre os colaboradores e o desrespeito à hierarquia. Esses obstáculos têm impactado negativamente tanto a produtividade quanto o ambiente de trabalho, criando um clima organizacional que requer intervenção urgente.

A comunicação ineficaz é um dos problemas mais críticos identificados. Falhas na transmissão de informações cruciais entre os níveis hierárquicos e entre departamentos resultam em mal-entendidos e erros operacionais. Essa situação não apenas reduz a eficiência, mas também aumenta o retrabalho e os custos operacionais. Além disso, a falta de coesão entre os colaboradores contribui para um ambiente de trabalho fragmentado, onde o espírito de equipe é prejudicado. Esse cenário pode levar a um aumento na rotatividade de pessoal, uma vez que os funcionários podem buscar oportunidades em ambientes mais colaborativos e coesos.

A melhoria no desenvolvimento e treinamento dos funcionários é essencial para elevar a eficiência organizacional, aumentar a satisfação dos colaboradores e, por conseguinte, aprimorar a qualidade dos produtos oferecidos. Programas de treinamento bem estruturados têm o potencial de capacitar os colaboradores, dotando-os das habilidades e conhecimentos necessários para desempenharem suas funções de maneira eficaz. Além disso, investir no desenvolvimento profissional dos funcionários demonstra o compromisso da empresa com o crescimento individual e coletivo, o que pode aumentar a lealdade e o engajamento dos trabalhadores.

Inicialmente, serão apresentadas as informações obtidas nas entrevistas, detalhando as percepções dos gestores sobre os principais desafios e oportunidades de melhoria. Em seguida, serão discutidos os resultados obtidos por meio dos questionários, oferecendo uma análise quantitativa do clima organizacional e das necessidades de treinamento dos colaboradores.

6.1 Entrevista realizada com a gestora da empresa em estudo.

A entrevista foi realizada com a gestora da empresa de ramo alimentício de Fernandópolis (SP) no dia 10 de Junho de 2024. Segundo a gestora é crucial criar um ambiente onde todos entendam a importância de uma comunicação clara e frequente, para que possam trabalhar harmoniosamente e alcançar os objetivos comuns.

A comunicação é um elemento fundamental dentro da empresa para a gestora, sendo considerada o ponto mais forte da organização. A gestora acredita em uma boa comunicação como essencial para o sucesso das operações e para manter todos os colaboradores alinhados com os objetivos da empresa.

Com relação às expectativas sobre o desempenho dos colaboradores, a gestora considera um treinamento eficaz como aquele que reflete diretamente na prática, garantindo a execução das atividades conforme planejado.

Na sua posição como líder, a gestora se considera liberal e democrática. Busca sempre liderar da melhor forma possível, mantendo um pensamento positivo e demonstrando empatia com os colaboradores. Para ela, um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo é crucial para o desenvolvimento da equipe e para alcançar os objetivos da empresa.

Quando confrontada com a falta de comunicação entre os colaboradores, é admitido que se sente frustrada, pois a comunicação é um valor que ela preza muito dentro da empresa. Contudo, a gestora sempre aproveita essas situações para conversar com a equipe sobre a importância de todos estarem na mesma sintonia, reforçando o valor da comunicação eficaz.

Em relação à comunicação de decisões que impactam diretamente o seu trabalho, é reconhecido que nem sempre essas decisões são comunicadas com a agilidade, assertividade e antecedência necessárias. Isso pode causar alguns desafios, mas a gestora busca lidar com os conflitos da empresa de forma profissional.

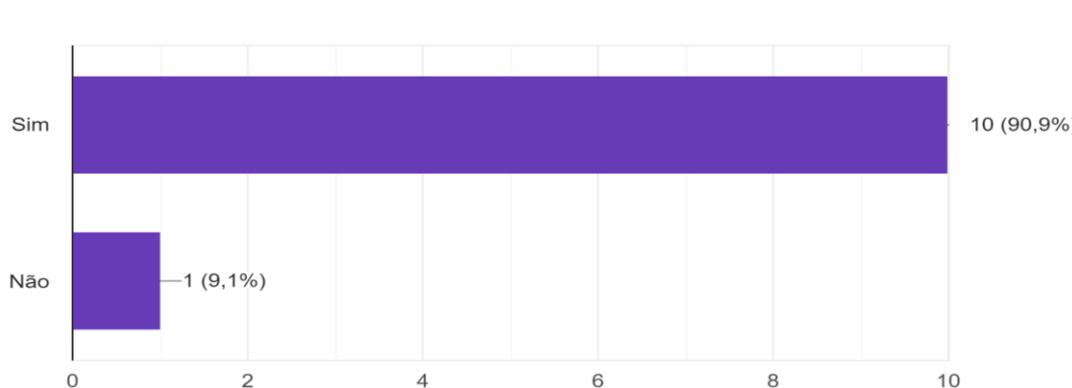
A gestora também se empenha para se comunicar de forma eficaz e frequente com seus colaboradores. Acredita na importância de uma boa comunicação para garantir um entendimento claro e evitar mal-entendidos prejudiciais ao andamento dos trabalhos.

Se estivesse na posição de colaborador, é mencionado que aprenderia a ouvir os seus superiores. A gestora reconhece a necessidade de aprender muito para chegar à posição de liderança. Além disso, ela buscaria sempre manter um relacionamento que garanta uma troca de informações e ideias eficazes, com o objetivo de atingir os objetivos traçados pela equipe.

6.2 Resultados dos questionários

Os questionários foram aplicados a 11 colaboradores da empresa do ramo alimentício de Fernandópolis - SP, no período de 10 a 15 de junho de 2024. O objetivo principal é analisar como a cultura organizacional e a comunicação interna estão sendo percebidas pelos colaboradores, além de identificar áreas que podem ser aprimoradas.

Conforme o gráfico 1, é apresentado se os colaboradores mantêm um nível adequado de profissionalismo no ambiente de trabalho:



De acordo com o Gráfico 1, 90,9% dos funcionários acredita que mantém um nível profissional adequado, isso indica um ambiente de trabalho onde eles se sentem comprometidos e responsáveis por suas ações. Por outro lado, 9,1%, obteve uma percepção negativa, pode ser necessário reforçar o treinamento e as diretrizes de comportamento profissional.

Conforme o gráfico 2, é apresentado se os colaboradores sentem o alinhamento da liderança da empresa com os valores culturais promovidos:

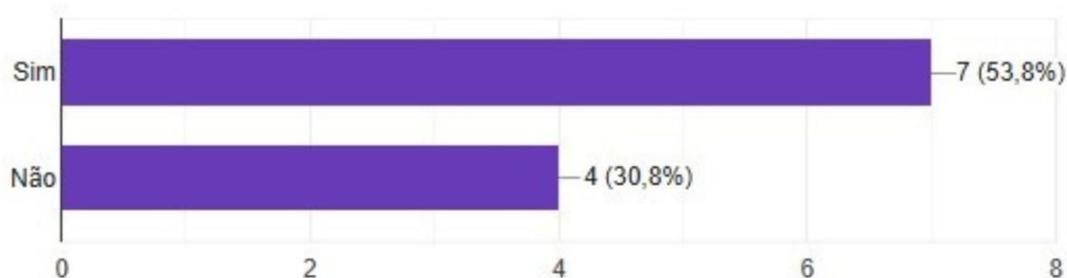


Gráfico 2 Alinhamento da Liderança com os Valores Culturais.

De acordo com o Gráfico 2, 45,5% dos resultados indicam o fortalecimento da cultura organizacional pelos líderes ao aderirem aos valores da empresa. Já 36,4% apontam uma discrepância entre as declarações da liderança e a realidade, afetando a confiança e a moral da equipe.

Conforme o gráfico 3, são avaliados os programas de treinamento oferecidos pela empresa em relação às suas necessidades de desenvolvimento profissional:



Gráfico 3 Avaliação dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento.

De acordo com o Gráfico 3, 54,5% dos funcionários avaliam positivamente os programas de treinamento, indicando que a empresa atende às necessidades de desenvolvimento profissional. Já 27,3% apontam a inadequação dos programas atuais, sinalizando a necessidade de criação de novos programas de treinamento.

Como mostrado no gráfico 4, é avaliado a clareza e a transparência da comunicação interna da empresa em relação aos objetivos e valores organizacionais:

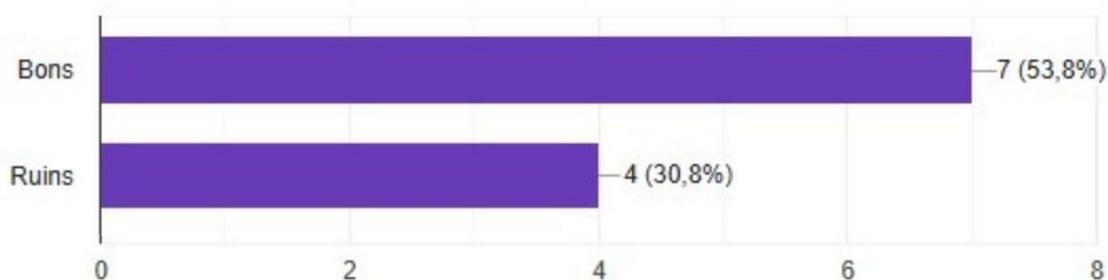


Gráfico 4 Clareza e Transparência da Comunicação Interna.

De acordo com o Gráfico 4, 45,5% mostram a clareza e eficácia da comunicação interna, ajudando os funcionários a entender e alinhar-se aos objetivos e princípios da empresa. Já 36,4% apontam falhas na comunicação das informações, podendo causar confusão ou desengajamento.

Quando questionados se a cultura organizacional da empresa se reflete nas práticas de comunicação diária, 36,4% dos colaboradores acreditam na resposta afirmativa, significando uma forte conexão entre os princípios da empresa e as

atividades diárias. Por outro lado, 54,5% indicam uma discrepância entre as afirmações da empresa sobre o que é importante e a realidade observada.

Se tratando de oportunidades de melhoria na comunicação interna, 63,6% consideram que poderia ser aprimorado a comunicação interna para melhor refletir e fortalecer a cultura organizacional, garantindo que todos estejam de acordo com os objetivos e princípios da empresa. Porém, 18,2% não consideram essas oportunidades de melhoria.

A análise e interpretação dos dados levantados serão apresentados a seguir.

6.3 Análise dos resultados

Os dados revelam um alto nível de comprometimento e responsabilidade entre os colaboradores, refletido em uma percepção geral positiva sobre o profissionalismo no ambiente de trabalho. Isso está de acordo com a literatura, que enfatiza a importância de uma cultura organizacional forte para a construção de uma equipe coesa e engajada (Rodrigues & Daltio, 2021). Contudo, a existência de uma minoria de funcionários relatando dificuldades em manter esse profissionalismo sugere a necessidade de reforçar treinamentos e diretrizes para promover comportamentos mais consistentes.

A liderança dentro da empresa foi identificada como um ponto de atenção. Embora muitos colaboradores reconheçam que a liderança está alinhada com os valores da empresa, há também percepções de inconsistências entre o discurso e a prática, o que pode impactar negativamente a confiança e a moral da equipe. Esse cenário reflete a importância de uma gestão de pessoas eficaz, onde líderes precisam não apenas comunicar os valores da empresa, mas também exemplificá-los por meio de suas ações diárias, como defendido por Marins e Vieira (2020).

Quanto aos programas de treinamento, apesar de uma avaliação geral positiva, algumas críticas surgiram em relação à adequação desses programas às necessidades específicas dos colaboradores. A revisão bibliográfica sugere a importância de ajustar continuamente os treinamentos para maximizar seu impacto, refletindo as demandas e desafios enfrentados pelos funcionários no dia a dia (Melo & Santos, 2020; Pereira & Souza, 2021).

A comunicação interna foi outro aspecto destacado nas respostas, evidenciando tanto pontos fortes quanto áreas que necessitam de melhorias. A

clareza e a eficácia na transmissão de informações são percebidas de maneira variada entre os colaboradores, com alguns apontando falhas que podem gerar desengajamento. Esse resultado reforça a necessidade de alinhar a comunicação com a cultura organizacional, como observado por Chiavenato (2020) e Taffarel (2021), para garantir um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Além disso, a percepção de espaço para melhorias na comunicação interna sugere um investimento da empresa em estratégias que reforcem a conexão entre os objetivos organizacionais e as práticas diárias. Em síntese, os resultados indicam que, apesar de uma base sólida em termos de profissionalismo e treinamentos, a empresa enfrenta desafios em áreas cruciais como liderança e comunicação. Abordar essas questões é essencial para melhorar o clima organizacional e aumentar a eficiência e o engajamento dos colaboradores.

O Balanced Scorecard (BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada que visa medir e acompanhar o desempenho de uma organização de forma equilibrada, abrangendo indicadores financeiros e não financeiros. A principal função do BSC é traduzir a visão e estratégia da empresa em objetivos claros e mensuráveis, que permitam à organização alinhar as suas atividades com os seus objetivos de longo prazo. Ao fazê-lo, o BSC proporciona uma imagem mais ampla do desempenho da empresa, indo além das medidas financeiras tradicionais e incluindo outras áreas críticas para o sucesso.

O BSC é composto por quatro perspectivas principais, as quais se complementam para proporcionar uma visão integrada do desempenho da empresa. A primeira, a perspectiva financeira, avalia a saúde financeira da organização, garantindo que suas ações contribuem para melhorar os resultados financeiros e garantir a sustentabilidade da empresa. A segunda é a perspectiva do cliente, que se centra na relação da empresa com o seu público-alvo, avaliando indicadores como satisfação, fidelização e quota de mercado, essenciais para garantir que as necessidades e expectativas dos clientes são satisfeitas. A terceira perspectiva, processos internos, analisa a eficiência das operações e identifica os processos críticos que devem ser otimizados para fornecer produtos e serviços de qualidade. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento examina a capacidade da empresa de inovar, melhorar e aprender continuamente, incluindo o desenvolvimento de

competências e o fortalecimento da cultura organizacional, que são essenciais para sustentar o crescimento a longo prazo.

A implementação do BSC na empresa pode ser uma abordagem estratégica eficaz para conectar as atividades dos colaboradores com os objetivos da organização, melhorando a comunicação interna e reforçando a coesão e o profissionalismo nos grupos. Ao adotar essa metodologia, a empresa passa a ter uma visão clara de como cada área contribui para o sucesso global, promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e voltado para resultados. A seguir é apresentado um plano detalhado de implementação do BSC, adaptado ao contexto específico da organização, com base nas quatro perspectivas que compõem a ferramenta, cujas informações são apresentadas nas tabelas 1, 2, 3 e 4.

Quadro 1 Perspectiva Financeira

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Melhorar a eficiência operacional e reduzir custos.	Redução de custos operacionais.	Redução de retrabalho e o controle de desperdícios, reduzindo os custos em 10% no próximo trimestre.	Implementar um programa de redução de desperdícios e retrabalhos, otimizando processos de produção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 2 Perspectiva do Cliente

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Aumentar a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos.	Índice de satisfação do cliente por meio do NPS (Net Promoter Score).	Aumentar o NPS em 15% no próximo trimestre.	Melhorar a comunicação entre os departamentos para garantir que os produtos e serviços atendam às expectativas dos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 Perspectiva de Processos Internos

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Melhorar a comunicação interna e a eficiência dos processos.	Taxa menor de erros operacionais e de retrabalho.	Reduzir a taxa de erros operacionais em 20% no próximo trimestre	Estabelecer reuniões semanais de alinhamento entre as equipes e revisar os

			processos críticos para minimizar falhas.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Medida	Meta	Iniciativa
Desenvolver as competências dos colaboradores e fortalecer a cultura organizacional.	Número de horas de treinamento por departamento.	Aumentar a média de horas de treinamento por departamento em 30% no próximo trimestre.	Implementar um programa contínuo de capacitação e desenvolvimento, focando em habilidades técnicas e de comunicação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos mostram que a administração de pessoal focada em aspectos burocráticos e operacionais, não é suficiente para promover o crescimento organizacional. Em contraste, a gestão de pessoas, com ênfase no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores, é crucial para maximizar o potencial dos funcionários e criar um ambiente de trabalho positivo. A falta de comunicação eficaz e a ausência de coesão entre os colaboradores, foram identificadas como áreas críticas que afetam negativamente a eficiência e a satisfação dos funcionários.

A implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), surge como uma ferramenta estratégica essencial para enfrentar esses desafios. O BSC permitirá à empresa alinhar suas atividades com os objetivos estratégicos, por meio de uma abordagem equilibrada que inclui perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Isso proporcionará uma visão integrada do desempenho organizacional e permitirá o monitoramento contínuo, além de melhorias nos processos de comunicação e desenvolvimento de pessoas.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, S. P. **Desenvolvimento de Pessoas e Estratégia Empresarial: Uma Perspectiva Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

FELDMAN, M.; KELLER, S. **A Nova Gestão de Pessoas: Tendências e Desafios**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2022.

GATTI, M. A. **Comunicação Organizacional: Uma Abordagem Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2019.

KRAWIEC, L.; OLIVEIRA, D. **Administração de Pessoal e Gestão de Pessoas: Desafios e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

LIMA, R. M. **Desenvolvimento de Competências: Práticas e Tendências**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MARINS, M.; VIEIRA, J. **Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional**. Curitiba: Editora Ibpex, 2020.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2020.

MELO, M.; SANTOS, L. **Políticas de Desenvolvimento de Pessoas e Alinhamento Estratégico**. Curitiba: Juruá Editora, 2020.

OLIVEIRA, J. C.; COSTA, A. M. **Feedback e Desenvolvimento: Abordagens e Práticas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2022.

OLIVEIRA, J. L.; SILVA, J. A. **Cultura Organizacional e Comunicação: Impactos na Performance das Empresas**. Curitiba: Juruá Editora, 2020.

PEREIRA, A. S.; SOUZA, E. F. **Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

PEREIRA, J. F. **Entrevistas Semiestruturadas como Técnica de Coleta de Dados Qualitativos: Fundamentos e Aplicações**. Revista Brasileira de Pesquisa em Administração, 2021.

RODRIGUES, C. E.; DALTIO, S. **Gestão de Pessoas: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

SANTOS, A. B.; OLIVEIRA, M. R. **Estudo de Caso como Método de Pesquisa em Administração**: Fundamentos e Aplicações. Revista de Administração Contemporânea, 2020.

SANTOS, M. A. **Diversidade e Inclusão nas Organizações: Desafios e Oportunidades**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2022.

SANTOS, R. *et al.* **Engajamento e Inovação: O Papel do Colaborador no Ambiente Corporativo**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2022.

SILVA, T. F. **Formação e Desenvolvimento: Competências para o Futuro**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

SILVA, T. **Retenção de Talentos e Satisfação no Trabalho: Novas Abordagens**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

SOARES, C. L. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Uma Abordagem Contemporânea**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2019.

TAFFAREL, M. A. **Cultura Organizacional: Conceitos e Aplicações Práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.