

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Jorge Luiz dos Santos

**TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS
E DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
GESTÃO POR RESULTADOS NO SISTEMA BANCÁRIO
O Caso de uma Instituição Bancária Catarinense**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Jorge Luiz dos Santos

**TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS
E DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
GESTÃO POR RESULTADOS NO SISTEMA BANCÁRIO
O Caso de uma Instituição Bancária Catarinense**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Aline França de Abreu

Florianópolis

2002

Ficha Catalográfica

A277	Santos, Jorge Luiz dos Tecnologias Organizacionais e da Informação como Suporte à Gestão por Resultados no Sistema Bancário / Jorge Luiz dos Santos – Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2002. 120 p. ISBN 85-224-2705 1. Tecnologia da Informação. 2. Informação. 3. Administração de Empresas. CDD – 658.4038
------	--

Jorge Luiz dos Santos

**TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
GESTÃO POR RESULTADOS NO SISTEMA BANCÁRIO
O Caso de uma Instituição Bancária Catarinense**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 9 de maio de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profª Aline França de Abreu, Ph. D.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph. D.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª Maria Ester Menegasso, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Martinho Luis Kelm, Ms.
Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS

AGRADECIMENTOS

À Professora Orientadora Aline França de Abreu, pela confiança depositada, pela convivência amigável e pelo conhecimento transmitido, pelo aprendizado e incentivo, e pelos conselhos, fatores que iluminaram a caminhada, tornando possível a chegada.

Ao corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de acesso ao programa e pelo apoio prestado.

Ao Banco do Estado de Santa Catarina S.A., pela liberação e pela abertura de suas portas, anuências sem as quais esta dissertação não teria sido realizada.

Aos líderes entrevistados do BESC, personagens centrais desta pesquisa, pela clareza, pela disposição e boa vontade em fornecer informações.

Aos amigos do IGTI, pela amizade e evolução acadêmica e pelo compartilhamento de conhecimentos.

A Deus, por tudo.

“As teorias sobre a empresa ficam sempre obsoletas – e habitualmente com muita rapidez. Se, portanto, os pontos que sirvam de alicerce para a construção da empresa não forem visivelmente expostos, nem claramente entendidos, nem explicitamente expostos, a empresa ficará à mercê dos acontecimentos”.

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo constata que o Banco do Estado de Santa Catarina S/A adotou, de 1995 a 1998, um modelo de gestão por resultados que incorporou uma estratégia para sustentar o negócio, como resposta às pressões oriundas dos ambientes internacional e nacional. Por ser um estudo de caso, a pesquisa se sucede de acordo com uma abordagem qualitativa (Lüdke e André, 1986), com vistas a desvelar o modelo de gestão por resultados implementado, quando o mesmo foi submetido ao conceito de tecnologia organizacional (Thompson, 1976), assim como à interação que essas tecnologias organizacionais mantêm com a tecnologia da informação (Rezende e Abreu, 2000). Nesta procura, essas tecnologias – organizacionais e da informação – são analisadas quanto aos respectivos papéis que exerceram na perseguição dos resultados propostos pelo modelo. Objetivamente, o estudo inicialmente se propõe a expor os fatores externos e internos que levaram a instituição bancária em questão a adotar um modelo de gestão por resultados e a descrever as características principais do modelo de gestão por resultados do caso, para depois detalhar o papel que a tecnologia da informação teve como suporte na implementação e manutenção das tecnologias organizacionais do modelo e finaliza com a identificação das contribuições que tanto as tecnologias organizacionais como a tecnologia da informação, seja independentemente ou como uma matriz tecnológica integrada, tiveram no alcance dos resultados estratégicos previstos. A realidade do caso foi investigada à luz dos procedimentos metodológicos da categorização (Bardin, 1979) e da triangulação (Triviños, 1987). Ao longo do estudo foram elaboradas matrizes das quatro categorias – ambiente organizacional, modelo de gestão, tecnologia organizacional e tecnologia da informação – que apoiaram teoricamente o caso, assim como foi elaborada a matriz de categorias do próprio modelo focalizado. Ademais, os dados coletados nas entrevistas com os líderes foram refinados sob a ótica do conceito de unidade de registro (Bardin, 1979), este, atrelado à categorização. Tais dados refinados formaram uma das bases sobre a qual repousaram as análises e conclusões do primeiro nível da triangulação, aquele que está mais próximo do caso. O segundo nível da triangulação analisou os documentos produzidos pelo meio, ou seja, gerados na própria instituição em razão da implementação do modelo, e o terceiro e último nível da triangulação de análise pavimentou o caminho que uniu o caso a um universo mais amplo, representado pelas teorias e conceitos organizacionais que se constituíram no referencial teórico do estudo. Da articulação dos dados e informações coletados e pesquisados com os objetivos e perguntas de pesquisa, efetuada através dos procedimentos metodológicos, foi possível concluir que os resultados empresariais previstos, no período escolhido, foram decorrentes da atuação de uma matriz tecnológica composta de várias tecnologias organizacionais, tendo a tecnologia da informação como suporte às demais, se bem que, por vezes, foi constatada a presença isolada de um ou outro elemento da tecnologia da informação (software, hardware, dados e comunicação), com ausência marcante do elemento comunicação, com repercussões negativas nos resultados desejados. As contribuições para o mundo empresarial indicam direções que os executivos ou dirigentes podem tomar, ao contratar/comprar soluções para os problemas que os assolam nas empresas, assim como mostra que administração contábil/fiscal é algo deveras diferente de administração de mercado com ênfase em resultados. Ao mundo acadêmico as contribuições situam-se na ampliação do universo de análise das instituições bancárias brasileiras, quando modelos de gestão correlatos (Pereira, 1996; Drucker, 1998; Kaplan e Norton, 1997) foram esmiuçados e comparados com o modelo de gestão do caso, particularmente, no que tange a resultados planejados.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação; Tecnologia Organizacional; Modelo de Gestão; Gestão por Resultados.

ABSTRACT

This study verifies that the Bank of the State of Santa Catarina S/A adopted, from 1995 to 1998, an administration model for results that it incorporated a strategy to sustain the business, as answer to the pressures originating from of the international and national atmospheres. For being a case study, the research she happen in agreement with a qualitative approach (Lüdke and André, 1986), with views to reveal the administration model for results implemented, when the same was submitted to the concept of organizational technology (Thompson, 1976), as well as to the interaction that those organizational technologies maintains with the technology of the information (Rezende and Abreu, 2000). In this search, those technologies - organizational and of the information - they are analyzed as for the respective papers that exercised in the persecution of the results proposed by the model. Objectively, the study initially intends to expose the external and internal factors that took the bank institution in subject to adopt an administration model for results and to describe the main characteristics of the administration model for results of the case, for later to detail the paper that the technology of the information had as support in the implementation and maintenance of the organizational technologies of organizational technologies as the technology of the information, be independently or as an integrated technological head office, they had in the reach of the foreseen strategic results. The reality of the case was investigated to the light of the methodological procedures of the categorization (Bardin, 1979) and of the triangulation (Triviños, 1987). along the study head offices of the four categories were elaborated - it organizational adapts, administration model, organizational technology and technology of the information - that supported the case theoretically, as well as the head office of categories of the own focused model it was elaborated. Besides, the data collected in the interviews with the leaders were refined under the optics of the concept of unit of registration (Bardin, 1979), this, harnessed to the categorization. Such refined data formed one of the bases on which the analyses and conclusions of the first level of the triangulation rested, that that is closer of the case. The second level of the triangulation analyzed the documents produced by the middle, in other words, generated in the own institution in reason of the implementation of the model, and the third and last level of the analysis triangulation paved the road that united the case to a wider universe, acted by the theories and organizational concepts that were constituted in the theoretical referencial of the study. Of the articulation of the data and information collected and researched with the objectives and research questions, made through the methodological procedures, it was possible to end that the foreseen business results, in the chosen period, they were current of the performance of a technological head office composed of several organizational technologies, tends the technology of the information as support to the others, although, per times, it was verified the isolated presence of an or other element of the technology of the information (software, hardware, data and communication), with outstanding absence of the element communication, with negative repercussions in the wanted results. The contributions for the business world indicate directions that the executives or leaders can take, to the contract/buy solutions for the problems that devastate them in the companies, as well as display that accountancy/fiscal administration is something really different from market administration with emphasis in results. To the academic world the contributions locate in the enlargement of the universe of analysis of the Brazilian bank institutions, when models of correlates administration (Pereira, 1996; Drucker, 1998; Kaplan and Norton, 1997) they were crumbled and compared with the model of administration of the case, particularly, with respect to planned results.

Key-words: Technology of the Information; Organizational Technology; Administration Model; Administration for Results.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ABSTRACT	8
SUMÁRIO	9
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS	13
LISTA DE SIGLAS	14
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	15
1.1 – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	15
1.2 – O PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2.1 – <i>Questão principal de pesquisa</i>	17
1.2.2 – <i>Questões complementares de pesquisa</i>	18
1.3 – OBJETIVOS DO ESTUDO.....	18
1.3.1 – <i>Objetivo geral</i>	18
1.3.2 – <i>Objetivos específicos</i>	19
1.4 – JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.....	19
1.5 – RESULTADOS ESPERADOS DO ESTUDO	20
1.6 – ESTRUTURA DO ESTUDO	20
1.7 – DEFINIÇÃO DE TERMOS	22
1.7.1 – <i>Modelo de gestão</i>	22
1.7.2 – <i>Tecnologia organizacional</i>	22
1.7.3 – <i>Tecnologia da informação</i>	23
CAPÍTULO 2 – AMBIENTE E MODELOS DE GESTÃO	24

2.1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	24
2.2 – A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO	28
2.2.1 – 100 Anos de Gestão	28
2.2.2 – Gestão científica	36
2.2.3 – Gestão burocrática	39
2.2.4 – Gestão da qualidade	40
2.2.5 – Gestão por resultados	43
CAPÍTULO 3 – TECNOLOGIAS: ORGANIZACIONAIS E DA INFORMAÇÃO.....	49
3.1 – AS EMPRESAS E SUAS TECNOLOGIAS	49
3.1.1 – A empresa vista como uma matriz tecnológica.....	50
3.1.2 – Tecnologias organizacionais para a excelência	53
3.2 – INTERAÇÃO: TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E DA INFORMAÇÃO.....	58
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE PESQUISA.....	62
4.1 – ESTUDO DE CASO.....	62
4.2 - REVELANDO A REALIDADE ATRAVÉS DAS CATEGORIAS.....	62
4.2.1 – Unidades de registro.....	63
4.3 – A TRIANGULAÇÃO NA SELEÇÃO E COLETA DE DADOS	64
4.3.1 – Terceiro nível.....	65
4.3.2 – Segundo nível.....	66
4.3.3 – Primeiro nível	67
4.4 – COLETA DE DADOS	68
4.4.1 – Quanto aos instrumentos de pesquisa.....	68
4.4.2 – Quanto ao diálogo entre entrevistado e entrevistador.....	69
4.4.3 – Quanto ao critério de seleção dos entrevistados	70
4.4.4 – Quanto à denominação das unidades	70
4.5 – REFINAMENTO DOS DADOS	70
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CADO – A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA CATARINENSE.....	73
5.1- O AMBIENTE DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO CASO	73
5.2– PERFIL DA INSTITUIÇÃO À EPOCA DO MODELO DE GESTÃO	79

5.3 – A INSTITUIÇÃO HOJE, EM 2002	82
5.4 – O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS ADOTADO	83
5.4.1 – <i>Os quatro quadrantes do modelo</i>	84
5.4.2 – <i>Funcionamento básico interunidades estratégicas de negócios</i>	86
5.5 – AS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS DO MODELO EM ESTUDO	88
5.5.1 – <i>O conceito de resultado inerente ao modelo</i>	88
5.5.2 – <i>Tecnologias organizacionais do modelo</i>	90
5.5.3 – <i>Matriz de categorias das tecnologias organizacionais do modelo</i>	92
5.6 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O EMPRESARIAMENTO.....	93
5.7 – AS TECNOLOGIAS E OS RESULTADOS DESEJADOS	98
5.7.1 – <i>Como foi feita a associação de cada fator com a respectiva tecnologia?</i>	99
5.7.2 – <i>Sobre duas tecnologias presentes nos resultados, por unidade</i>	100
5.7.3 – <i>Quanto à contribuição das tecnologias para os resultados</i>	103
5.7.4 – <i>Quanto ao gerenciamento</i>	104
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
6.1 – CONCLUSÕES	107
6.2 – RECOMENDAÇÕES.....	108
6.3 – ESTUDOS FUTUROS	110
6.4 – LIMITAÇÕES	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	O ambiente e a empresa, segundo Thompson (1976)	p. 25
Figura 2.2	O ambiente e a organização, segundo Laudon e Laudon (1999)	p. 26
Figura 2.3	Matriz das cinco forças competitivas, de Porter (1989)	p. 27
Figura 3.1	Representação dos três níveis de responsabilidade e controle na empresa	p. 51
Figura 3.2	Níveis, tecnologias organizacionais e sistemas de informações afins, e tecnologia da informação	p. 60
Figura 4.1	Ligação do fator de influência à categoria, via unidade de registro	p. 64
Figura 4.2	O caso sob a ótica do método da triangulação	p. 65
Figura 5.1	Funcionograma inter-unidades estratégicas de negócios	p. 87
Figura 5.2	Quadrantes do modelo de gestão por resultados	p. 90
Figura 5.3	As tecnologias organizacionais que compõem o Empresariamento com Sinergia	p. 91

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Objetivos e princípios da administração científica, de Taylor ...	p. 37
Quadro 2.2	Princípios gerais da administração, de Fayol	p. 38
Quadro 2.3	A dominação legal pela administração burocrática, de Weber ..	p. 40
Quadro: 2.4	Os quatorze pontos da qualidade, de Deming	p. 41
Quadro: 2.5	As sete doenças fatais, de Deming	p. 42
Quadro 2.6	Categorias do modelo de gestão por resultados, conforme Pereira (1998)	p. 45
Quadro 2.7	Categorias da gestão por resultados, segundo Drucker (1998) ..	p. 46
Quadro 2.8	Categorias de resultado (Balanced Scorecard), de Kaplan e Norton (1997)	p. 48
Quadro 4.1	Meta extraída do contrato de resultados/1998	p. 69
Quadro 4.2	Pergunta do roteiro da entrevista correspondente à meta, tendo como resposta o respectivo fator de influência	p. 69
Quadro 4.3	Planilha de avaliação anual/1998 dos contratos de resultados ...	p. 69
Quadro 4.4	Planilha que estabelece a correlação entre: metas; fatores de influência; e tecnologias	p. 71
Quadro: 4.5	Planilha que mostra as associações das tecnologias com os respectivos fatores de influência das metas	p. 71
Quadro 5.1	Tendências internacionais em 1997, na área bancária	p. 74
Quadro 5.2	Tecnologias organizacionais residentes no modelo	p. 90
Quadro 5.3	Matriz de categorias do Empresariamento com Sinergia	p. 92
Quadro 5.4	Projetos previstos no modelo e tecnologias associadas	p. 94
Quadro 5.5	Características básicas do SIG do BESC	p. 95
Quadro 5.6	Realizações e tecnologias associadas	p. 96
Quadro 5.7	Tecnologias e resultados das metas, por unidade	p. 100
Quadro 5.8	Metas atingidas, ou não, através de tecnologia organizacional e da informação	p. 103
Quadro 5.9	Gerenciamento dos Contratos/1998 – Aspectos Qualitativos	p. 104

LISTA DE SIGLAS

AGM	Avaliação Gerencial Mensal
BACEN	Banco Central do Brasil
BESC	Banco do Estado De Santa Catarina S/A
CNN	Emissora de Televisão Norte Americana
CTE	Centro de Tecnologia Empresarial
DIR	Diretoria
DR	Demonstrativo de Resultados
FDC	Fundação Dom Cabral
FEESC	Fundação de Ensino de Engenharia de Santa Catarina
FEPESE	Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio Econômicas
FGC	Fundo Garantidor de Crédito
GDE	Grupo de Desenvolvimento Estratégico
GM	General Motors
IBM	Information Business Machine. A Big Blue da Informática
PDCA	Plan, Do, Check, Act, de Deming
PGA	Programa de Gestão Avançada
PROBEX	Programa Besc para Excelência Empresarial
PROCOMP	Empresa especializada em automação bancária com redes no país e no exterior
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro
PROES	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária.
REMAR	Reunião Mensal de Avaliação de Resultados
SGBD	Sistema Gerenciadore de Banco de Dados
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SPT	Sistemas Processadores de Transações
UDS	Unidade de Desenvolvimento e Suporte
UE	Unidade Empresarial
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UN	Unidade de Negócios
UNISYS	Empresa fornecedora de Mainframes e Hardwares de grande porte

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O proprietário de uma mercearia, localizada na esquina de qualquer bairro brasileiro, toca o seu negócio de um jeito absolutamente singular, através de ações diárias com grande dose de automatismo. Se alguém perguntar a esse empresário por que e para que ele executa certas tarefas, a resposta invariavelmente se encaixará numa lógica que visa sempre a sobrevivência da empresa.

Esse empresário, certamente, sabe **o que e como** deve ser feito, **quando e para que** deve ser feito para o seu negócio se manter vivo, se bem que de maneira informal e implícita.

Informal porque as tarefas ou procedimentos não estão descritos seguindo alguma metodologia, nem fazem parte de um manual, estando sempre reclusos no pensamento do proprietário, o que implica que as tarefas são sempre oralmente transmitidas a novos funcionários.

Implícito porque as tarefas ou procedimentos são executados do mesmo jeito, consagrando hábitos que já não sofrem o crivo da razão, o que fatalmente impede melhorias. Enfim, a mercearia funciona com base num modelo de gestão informal e implícito, que reside na cabeça do seu proprietário.

Crescimento, com o conseqüente aumento de tamanho, são variáveis que forçam uma empresa a adotar um modelo de gestão formal e explícito. Quanto maior e mais complexa a empresa, mais necessária se torna a adoção de um modelo de gestão formal e explícito. O formalismo de um modelo se caracteriza por procedimentos homogêneos, integrados entre si e descritos de acordo com uma metodologia, significando que podem ser estudados e executados por outros, da mesma forma e com um nível de segurança compatível.

A explicitação de um modelo permite sua divulgação, e conseqüente compartilhamento do seu conteúdo, em todos os níveis da empresa.

O protótipo de uma micro empresa pode ser a mercearia citada, que sobrevive apenas com um modelo de gestão informal e implícito. Por outro lado, é inconcebível uma empresa como a PETROBRÁS, complexa por natureza, funcionar sem um modelo de gestão extremamente formalizado e explícito.

Dessa forma foi introduzida uma das categorias que compõem o tema desta dissertação, que é **modelo de gestão**. As outras três categorias que compõem este tema, que serão discutidas na sequência são: **ambiente organizacional**; **tecnologia organizacional** e **tecnologia da informação**.

Essas quatro categorias, que compõem o tema deste estudo, serão canalizadas para desvendar o caso de uma instituição bancária catarinense.

O sistema financeiro brasileiro da década de 1990 se constituiu num **ambiente** que teve como característica marcante uma dinâmica assaz competitiva, consequência do seu vínculo com o emergente mercado globalizado, fato que obrigou as instituições que nele se inseriam a manter processos decisórios ágeis duplamente sintonizados: com o presente e com o futuro. No centro do sistema financeiro estavam, e estão, as instituições bancárias, entre elas, a do presente caso, que formam um sistema próprio.

O livro-caixa que o dono da mercearia citada utiliza diariamente para registrar manualmente entradas e saídas de numerário é uma **tecnologia organizacional**. Com isso, fica claro que tecnologias organizacionais não devem ser confundidas com informática e computação. As tarefas, procedimentos e técnicas que dão corpo a um modelo de gestão formam um conjunto de tecnologias organizacionais integrado que o sustenta íntegro.

Entretanto, a dimensão mais uma vez é o requisito que torna possível o emprego de uma tecnologia organizacional dissociada da informática ou de computadores. Quer dizer, a partir de certa dimensão, as tecnologias organizacionais se associam com a **tecnologia da informação**, para juntas promoverem os pressupostos de um modelo de gestão.

1.2 – O PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto brevemente descrito, do sistema financeiro nacional e do mercado globalizado, ao qual se acrescenta a premência de inovação das tecnologias

organizacionais e do incremento da tecnologia da informação, o modelo de gestão por resultados foi visto como um veículo que contém em seu escopo as soluções reclamadas por todos esses fatores.

O modelo de gestão adotado pela instituição bancária do caso traduziu, na década de 1990, a sua reação aos ambientes externo e interno, e incorporou a visão do acionista majoritário, os valores da comunidade catarinense e dos empregados, assim como incorporou a estratégia escolhida para sustentar o negócio. Todos esses fatores combinados apontaram para a alternativa, sobejamente adequada, de se implementar um modelo de gestão por resultados, que extrapolam os financeiros, sem desprezá-los, contudo.

Pode-se dizer que a solução de um problema tem início na formulação de uma pergunta correta para resolvê-lo. Se a pergunta for formulada com correção, o problema já estará com a solução bem encaminhada.

Neste estudo, o problema de pesquisa está representado por um conjunto de questões composto por uma questão principal e quatro questões complementares. A questão principal está no cerne do problema, guardando relação direta com o tema de pesquisa. As questões complementares iluminam a pergunta principal sob diversos ângulos, por assim dizer.

1.2.1 – Questão principal de pesquisa

Num modelo de gestão por resultados, onde coexistem várias tecnologias organizacionais, a tecnologia da informação em particular pode exercer um papel de suporte para as outras tecnologias. Da busca para esclarecer esse papel emergiu a pergunta central da pesquisa.

Qual foi o papel da tecnologia da informação na consecução dos objetivos empresariais do modelo de gestão por resultados adotado pela instituição bancária do caso?

1.2.2 – Questões complementares de pesquisa

- Que fatores externos e internos levaram a instituição bancária em questão a adotar um modelo de gestão por resultados?
- Quais as principais peculiaridades do modelo de gestão por resultados sob estudo?
- Existe alguma tecnologia organizacional, na gestão por resultados, que depende fortemente da tecnologia da informação como suporte para a sua implementação/manutenção?
- Os objetivos do modelo de gestão por resultados do caso foram atingidos devido a uma atuação conjunta das tecnologias organizacionais e tecnologia da informação ou devido a atuações independentes dessas tecnologias?

1.3 – OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 – Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é:

Identificar a correlação da tecnologia da informação com as tecnologias organizacionais de um modelo de gestão por resultados, analisando o papel que a tecnologia da informação exerce como suporte para o alcance dos objetivos previstos, numa instituição bancária catarinense e na perspectiva dos seus agentes.

Este objetivo geral guarda uma relação direta com a pergunta principal de pesquisa, implicando que, ao ser atingido este objetivo geral, espera-se, conseqüentemente, responder à pergunta principal de pesquisa. Entretanto, para que este objetivo geral seja plenamente atingido, antes se deve alcançar os objetivos específicos.

1.3.2 – Objetivos específicos

- Expor os cenários internacional e nacional na época em que a instituição bancária do caso adotou o modelo de gestão por resultados.

Com esse objetivo específico pretende-se esgotar a categoria ambiente empresarial, incorporada ao tema da pesquisa.

- Descrever as características do modelo de gestão por resultados da instituição bancária em questão.

Esse segundo objetivo visa desvendar o modelo de gestão de resultados do caso, a partir do conceito de tecnologia organizacional. Dito de outra forma, esse objetivo, para ser atingido, irá requerer uma descrição das tecnologias organizacionais que compõem o modelo de gestão por resultados em estudo.

- Detalhar o papel da tecnologia da informação como suporte na implementação /manutenção das tecnologias organizacionais do modelo de gestão por resultados do caso.

As tecnologias organizacionais do modelo em estudo, a esta altura já conhecidas, em razão das descrições exigidas pelo objetivo anterior, serão aqui comparadas com a tecnologia da informação, a fim de que se tornem conhecidos os graus de dependência entre elas.

- Identificar as contribuições de tecnologias organizacionais e da tecnologia da informação, seja como uma matriz tecnológica integrada ou independente, para o alcance dos objetivos do modelo de resultados sob estudo.

Com esse quarto objetivo presume-se que sejam identificados os graus de dependência existentes entre os resultados empresariais planejados e as tecnologias – organizacionais e da tecnologia da informação – sejam estas atuando como uma matriz tecnológica integrada ou com atuações independentes.

1.4 – JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Dois tipos de relevância justificam um estudo científico: a teórica e a social (LUNA, 2000, p. 37). Teoricamente, este estudo torna-se relevante por expor e discutir a relação,

habitualmente mal entendida, entre gestão por resultados e tecnologia da informação. Na área social, esta pesquisa se justifica por apresentar e discutir uma experiência que traz soluções para uma instituição bancária no sistema financeiro brasileiro, até então pouco mostrada ao público.

Outra justificativa importante relaciona o problema investigado com a experiência do pesquisador (MINAYO et. al. , 1994, p. 59; SELLTIZ et. al. 1987, p. 110), o qual exerceu as funções de coordenador do projeto do sistema de informações gerenciais previsto no modelo focalizado.

Esta pesquisa inclusive se justifica, relativamente aos seus aspectos sociais, porque irá explorar um conjunto de soluções que uma instituição bancária brasileira poderá considerar na sua estratégia, mostrando tanto caminhos a serem seguidos quanto a serem evitados, além de se constituir numa valiosa fonte de informações para professores, alunos, empreendedores e estudiosos da área.

1.5 – RESULTADOS ESPERADOS DO ESTUDO

Primeiramente, espera-se que os resultados desta pesquisa revelem qual é o grau de integração e/ou dependência que as tecnologias organizacionais, de um modelo de gestão por resultados têm com a tecnologia da informação.

Também se espera que a pesquisa torne evidente se os objetivos empresariais são atingidos em função da contribuição de uma combinação de várias tecnologias organizacionais, mais a tecnologia da informação, ou em função da contribuição independente dessas tecnologias.

1.6 – ESTRUTURA DO ESTUDO

Este documento está estruturado em seis capítulos, os quais estão subdivididos em seções, que são compostas por títulos ou itens.

O capítulo um acolhe esta introdução e subdivide-se em seções que apresentam os objetivos e perguntas de pesquisa, as definições e justificativas, entre outros.

No capítulo dois será feita uma revisão da literatura das categorias ambiente e modelos de gestão. A categoria ambiente empresarial será revisada à luz de conceitos desenvolvidos por vários autores, reconhecidos, a fim de mostrar como eles expuseram visões semelhantes sobre a interdependência **ambiente X empresa**, válidas até hoje, para qualquer tipo de empresa.

Ainda no capítulo dois será revisada a categoria modelo de gestão, quando será traçado um histórico, a partir da segunda fase da Era Industrial, dos modelos de gestão mais significativos, adotados como respostas das empresas às pressões oriundas dos ambientes externo e interno. Dessa forma, será mostrado o vínculo existencial que as empresas têm com o ambiente imediato e distante, que as circunda.

No capítulo três a revisão bibliográfica será das categorias tecnologia organizacional e tecnologia da informação, ocasião em que serão expostas e analisadas algumas tecnologias organizacionais que estão na base de funcionamento das empresas, formando o que se chama **matriz tecnológica**. Essa revisão se ocupará, inclusive, da interdependência que as tecnologias organizacionais mantêm com a tecnologia da informação.

O capítulo quatro tratará dos procedimentos metodológicos. Conforme já ficou evidenciado, um dos procedimentos metodológicos centrais desta pesquisa refere-se ao emprego de **categorias** como recurso para detalhar o modelo de gestão e para conectá-lo às teorias e conceitos da revisão bibliográfica.

Na coleta de dados será empregada a técnica da **triangulação**, que permite coletar dados e informações de fontes que se situam em três níveis, em relação ao objeto de pesquisa. Ou seja, no primeiro nível as fontes serão as entrevistas, no segundo nível os documentos e no terceiro nível os conceitos do referencial. Os textos serão esquadrihados através das técnicas e procedimentos da **análise de conteúdo**.

O capítulo cinco tem início com uma descrição dos ambientes internacional e nacional que forçaram a instituição bancária do caso a adotar um modelo de gestão por resultado, na época, como resposta às pressões oriundas dos mesmos.

Em seguida, o capítulo cinco irá revelar o perfil da instituição bancária do caso, contemplando informações sobre: sua estrutura hierárquica; rede de agências; mercado de atuação; tecnologias utilizadas (hardwares, softwares, banco de dados, comunicação, sistemas); aspectos da cultura. A finalidade desse perfil é transmitir ao leitor as

características da instituição bancária em questão; assim como lhe informar qual era a formação do terreno onde se plantou um estilo de gestão por resultados.

O capítulo cinco prossegue com um histórico do modelo, uma exposição dos seus conceitos e sua filosofia, e finaliza com uma reconstituição, a partir do conceito de tecnologia organizacional, da interdependência que a tecnologia da informação guardou com as tecnologias organizacionais.

Na seqüência, o capítulo cinco abrigará uma descrição das tecnologias organizacionais que compõem o modelo de gestão em estudo, ponto de partida para a identificação de suas principais peculiaridades.

Finamente, o capítulo seis culminará com as conclusões e recomendações, segmento que conterà: 1º) uma síntese do estudo; 2º) recomendações a segmentos sociais; 3º) respostas à pergunta central da pesquisa; 4º) argumentos relativos ao objetivo principal da pesquisa; 5º) limitações.

1.7 – DEFINIÇÃO DE TERMOS

1.7.1 – Modelo de gestão

“O modelo de gestão é um conjunto de conceitos que, orientados por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, tanto no seu âmbito interno quanto externo” (PEREIRA, 1995, p. 29).

1.7.2 – Tecnologia organizacional

Conjunto de técnicas/procedimentos/tarefas interdependentes entre si, que estão sistematizadas de forma a gerar determinados resultados ou a atingir certos objetivos, podendo ser executado por grupos de pessoas ou unidades específicas (THOMPSON, 1976, P. 30).

1.7.3 – Tecnologia da informação

A tecnologia da informação pressupõe a ação integrada e simultânea de quatro elementos básicos, com a finalidade de coletar, armazenar, processar e distribuir dados e informações. Os quatro elementos são: hardware e seus dispositivos periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (REZENDE e ABREU, 2000, p. 76):

Pode-se depreender que este capítulo inicial teve a pretensão de proporcionar uma visão geral da pesquisa, assim como de introduzir as grandes categorias que sustentam o tema proposto. Deste ponto em diante é necessário aprofundar o estudo em torno das quatro categorias apresentadas, o que será feito em parte no capítulo seguinte, o qual será preenchido com descrições e argumentações em torno de duas categorias: ambiente organizacional e modelo de gestão.

CAPÍTULO 2 – AMBIENTE E MODELOS DE GESTÃO

A revisão da literatura, levada a efeito por meio da compilação crítica e retrospectiva de várias publicações, primeiro revelará o estágio de desenvolvimento do tema da pesquisa, e depois irá estabelecer um referencial teórico para dar suporte ao desenvolvimento da pesquisa. (SILVA e MENEZES, 2000, p. 37),

Em atenção às duas finalidades apontadas, o tema desta pesquisa começará a ser esmiuçado por intermédio da abordagem de duas categorias que o sustentam: ambiente organizacional e modelo de gestão.

2.1 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O conceito de ambiente organizacional implode com a visão da empresa auto-suficiente, independente e hegemônica, vivendo ilhada, como um sistema fechado, e coloca as organizações e seus respectivos ambientes numa relação de interdependência, de cooperação mútua, convivendo numa política de compartilhamento, como sistemas abertos. A respeito, o próprio Bertalanffy (1968, p. 25), autor da **teoria geral dos sistemas**, afirma que:

Esta teoria é moldada de uma filosofia que adota a premissa de que a única maneira inteligível de estudar uma organização é estudá-la como sistema, uma vez que a análise dos sistemas trata a organização como um sistema de variáveis mutuamente dependentes. Por conseguinte, a teoria moderna das organizações conduz quase inevitavelmente à discussão da teoria geral dos sistemas.

A lógica apregoada pela teoria geral dos sistemas impregnou-se de tal forma no mundo acadêmico que estudiosos e pesquisadores foram/são unânimes em adotá-la nos seus estudos e pesquisas relativos a organizações/empresas/instituições.

A perspectiva sociológica de Perrow (1981, p. 125), por exemplo, considera que “as organizações influenciam o ambiente em que vivem e são influenciadas por ele, o qual se constitui sempre uma ameaça e um recurso”. Nessa linha, Rezende e Abreu (2000, p. 50), em seus estudos sobre tecnologia da informação, colocam que: “As empresas devem ser vistas como sistemas abertos, pois existem permutas da empresa com o meio ambiente externo que está a sua volta”.

Na visão adotada por Tompson (1976, p. 24), a empresa é dividida nos níveis técnico, administrativo e institucional, sendo este último que estabelece as fronteiras com o ambiente

externo, onde é introduzida a concepção de sistema aberto, indispensável para explicar as influências que o meio ambiente exerce sobre a empresa e vice-versa.

O ambiente mais próximo à empresa Thompson (1976, p. 43) o denomina de **ambiente operacional**, zona que abriga as partes que são relevantes, ou potencialmente relevantes, para a empresa estabelecer e atingir objetivos. Este ambiente operacional, segundo Thompson, é composto de “quatro setores principais: 1) clientes: tanto distribuidores como usuários; 2) fornecedores: de materiais, mão-de-obra, capital, equipamento e espaço de trabalho; 3) concorrentes: tanto para mercados como para recursos; e 4) grupos regulamentadores, incluindo órgãos do governo, sindicatos e associações entre firmas”.

Thompson (1976, p. 44), com isso, mapeia a interação da empresa com seu ambiente em dois níveis, um próximo a ela, chamado de ambiente operacional, e outro mais distante, cognominado meio ambiente (Figura 2.1).

A interação de uma empresa com o seu ambiente operacional, próximo a ela, é explicada por Thompson (1976, p. 44) através do **consenso de domínio**, nos seguintes termos: “A relação entre uma empresa e seu ambiente de operações é essencialmente de permuta e, a menos que aqueles que mantêm contato com a empresa a considerem capaz de ofertar alguma coisa desejável, não receberá as entradas necessárias à sobrevivência”.

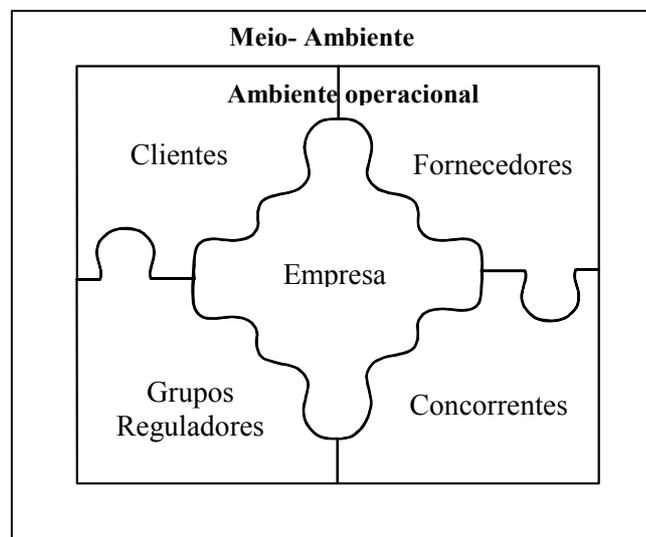


Figura 2.1: O ambiente e a empresa, segundo Thompson (1976, p. 43)

Fonte: (Adaptado de Thompson, 1976)

Para Laudon e Laudon (1999, p. 21), “as empresas não existem no vácuo”, e sim num ambiente empresarial que as circunda em dois níveis, e que se apresenta sempre fluído, em constante mutação. É esse ambiente que fornece recursos de toda ordem, como capital, mão

de obra, tecnologias, segurança. Entretanto, reforçam os autores: “O mais importante é que o ambiente forneça clientes para a empresa, porque sem os clientes a empresa fracassaria” (Figura 2.2).

No ambiente empresarial, sugerido por Laudon e Laudon (1999, p. 23), o **ambiente tarefa**, mais próximo da empresa, abrange grupos específicos com os quais ela está diretamente envolvida. O cotidiano é embalado por estreitos laços mantidos com clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e órgãos governamentais e suas leis e regulamentos.

O ambiente geral, por sua vez, compreende as condições políticas, econômicas e tecnológicas, entrelaçadas com os avanços da ciência e a dinâmica do cenário internacional. Resumindo, Laudon e Laudon (1999, p. 24) enfatizam que: “para ser bem sucedida, uma organização deve monitorar e reagir – ou mesmo antecipar – aos acontecimentos tanto em seu ambiente geral como no seu ambiente-tarefa”.

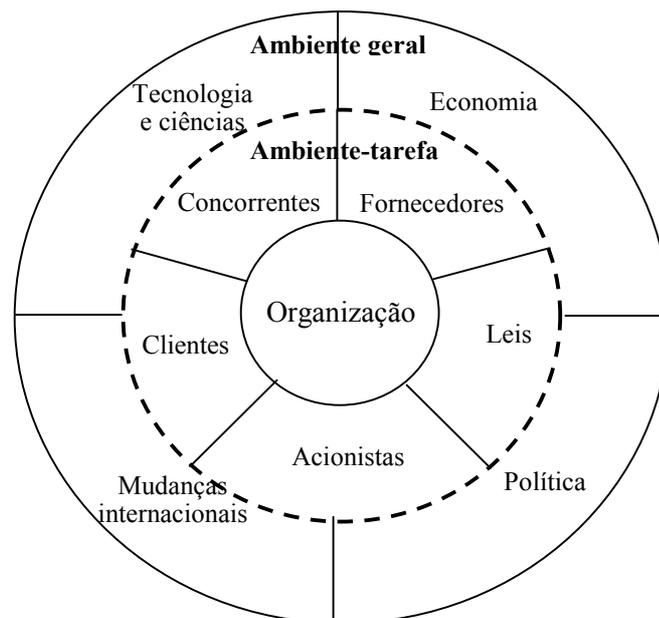


Figura 2.2: O ambiente e a organização, segundo Laudon e Laudon (1999)

Fonte: Laudon e Laudon (1999, p. 24)

O fenômeno da **globalização** está aí e veio para ficar, atingindo a tudo e a todos, como um imenso mar cujas ondas batem em todas as praias, alcançam todos os redutos. No mundo empresarial, esse fenômeno está muito bem caracterizado em Dos Santos (2000, p. 48): “Não se trata de discutir se a globalização é boa ou ruim para a sua empresa em particular; trata-se, sobretudo, de constatar que este é um fenômeno inexorável ao qual nenhuma nação ou empresa do planeta pode deixar de considerar na sua tomada de decisão estratégica”.

Foi neste mundo globalizado, onipresente desde a década em 80, que Porter (1989, 53) traçou a sua **estratégia competitiva**, “que visa a estabelecer uma posição favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado”, introduzindo, assim, uma nova maneira de encarar as incertezas que medram o relacionamento ambiente/empresa.

O próprio Porter (1989, p. 65) sentencia que: “a concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas”, razão pela qual as regras da concorrência devem ser estudadas e compreendidas com profundidade, no intuito de modificá-las em favor da empresa. No seu modelo, as regras da concorrência formam o que se denomina **matriz das cinco forças**: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Figura 2.3).

O modelo de estratégia competitiva de Porter (1989, p. 72) foi aqui abordado, além do que já foi exposto, por ter sido ele adotado pela empresa que prestou consultoria à instituição bancária do caso, ao traçar cenários durante a implementação do modelo de gestão sob estudo, conforme será visto oportunamente.

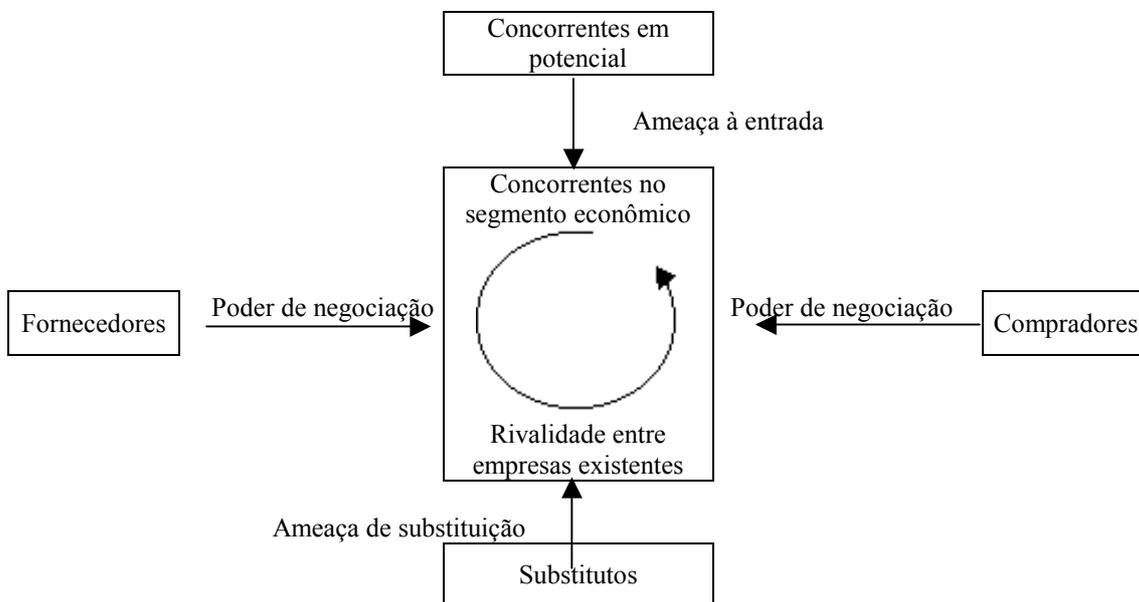


Figura 2.3: Matriz das cinco forças competitivas, de Porter (1989)

Fonte: Porter (1989, p. 72)

É notório o fato de que esses três autores revistos expuseram visões semelhantes sobre a interdependência **ambiente x empresa**, válidas até hoje, para qualquer tipo de empresa. Se

outros autores fossem acrescentados, em nada mudaria a semelhança de visão no relacionamento interdependente ambiente x empresa. Por conseguinte, pondera-se como suficiente esta revisão da categoria ambiente empresarial.

2.2 – A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO

Sinônimos de modelos de gestão podem ser: escolas, teorias, conceitos ou estilos de gestão, ou simplesmente **gestão**, além de escolas ou teorias de administração, dentre os mais conhecidos. Aliás, essa flexibilidade está prevista na definição de modelo de gestão adotada neste estudo, inclusa no capítulo 1, seção 1.7.

O marco inicial desta revisão foi estabelecido no começo do século XX, na segunda fase da Era Industrial, período em que nasceu a empresa com os contornos que conhecemos hoje, inextricavelmente ligada ao seu principal mecanismo de sobrevivência: o modelo de gestão. Agrasso e Abreu (2000, p. 47) inspiraram tal correlação pela afirmação: “Foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria”. A partir desse período, portanto, serão revisitados alguns modelos de gestão que mais influenciaram a sociedade contemporânea.

A evolução dos modelos de gestão, imposta por mudanças ambientais, está registrada com propriedade em Agrasso e Abreu (2000, p. 47).

Da Escola de Administração Científica de Taylor aos nossos dias, a evolução dos trabalhos tem ocorrido em ritmo vertiginoso. Entretanto, com o lançamento de teorias constantemente adaptadas às últimas transformações ambientais, o que se vê é uma diversidade de novas propostas para a gestão dos negócios empresariais. Sua validade é incontestável; cabe ao administrador perceber em que grau estas contribuições diferem, sob as diversas nomenclaturas que recebem e se essas novas propostas podem e devem ser adotadas em sua empresa.

Gestores, líderes, e as pessoas devem ter consciência de que técnicas e modelos não ficam ultrapassados enquanto não desaparecerem as necessidades para as quais eles foram criados. Devem ter consciência de que técnicas e modelos têm vantagens, desvantagens e também mudam, atualizam-se, às vezes assumindo até uma nova denominação, ampliando a terminologia necessária. É essencial a consciência de que estamos tratando com ou integramos uma entidade também de natureza mutante.

2.2.1 – 100 Anos de Gestão

Uma retrospectiva consistente dos últimos 100 anos de gestão consta em texto de Lalane et. al. (1998), cujo teor sucinto é apresentado nesta seção.

1900-1920 - A gestão científica - Produzir mais é a prioridade

“Taylor inventa a organização científica do trabalho. Inspira Henry Ford e influencia todo o século. Mary Parker Follett prega doutrinas mais humanistas. Mas poucos lhe dão crédito” (LALANE et. al., 1998, p. 1).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 2).

1911. *The Principles of Scientific Management* é um verdadeiro manifesto revolucionário sobre o redesenho dos processos, visando aumentos espetaculares da produtividade. Com ele Taylor lançou os fundamentos da gestão científica, hoje encarada com desprezo mas cujo legado está vivo em muitas empresas;

1916. Em *Administration Industrielle et Générale*, o francês Henri Fayol identificou as áreas funcionais de uma empresa e diferenciou a gestão, colocando-a no centro da organização: «Gerir é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.» Esta definição foi largamente usada durante todo o século.

1920-1950 - O triunfo da organização - Do autodesenvolvimento de Dale Carnegie à burocracia de Weber

“Procura-se sempre mais eficácia. A General Motors suplanta a Ford com modelos adaptados a cada segmento. Fala-se de marketing e de relações humanas. Mas o taylorismo ainda impera “ (LALANE et. al., 1998, p. 2).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 4).

1923. *My Life and Work* foi publicado por Henry Ford aos 60 anos. A obra é dominada pela biografia do autor em detrimento da sua filosofia de negócios — «reduzir o preço, estender as operações e melhorar o produto»;

1937. *Vendeu bacon, sabão, banha e automóveis. Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* é o seu mais conhecido livro (15 milhões de cópias). O seu nome é Dale Carnegie, o pai dos guias de autodesenvolvimento;

1938. O trabalho de Chester Barnard foi injustamente votado ao esquecimento. Mas, *The Functions of the Executive* deu uma dimensão moral ao mundo do trabalho expressa quando, por exemplo, advoga a comunicação;

1941. Uma coleção de 12 palestras de Mary Parker Follett, *Dynamic Administration*, foi publicada oito anos após a sua morte. Como observa Rosabeth Moss Kanter, com ela aprendemos que «as relações são importantes»;

1947. Max Weber, em *The Theory of Social and Economic Organization*, argumenta que a forma mais eficiente de organização assemelha-se a uma máquina: com regras, controlo e hierarquia rígidos e movida pela burocracia.

1950-1960 - A chegada do pai da gestão - Uma década de grandes clássicos, marcada pela escola de relações humanas

“Na maior parte dos países europeus, o Estado assume o controlo. As empresas administram-se, mais do que se gerem. Na América, Peter Drucker surge como um grande nome da gestão moderna, e publica seus primeiros livros” (LALANE et. al., 1998, p. 4).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 5).

1954. *Motivation and Personality*, do psicólogo behaviourista Abraham Maslow, é um livro conhecido por uma contribuição fundamental para a compreensão da natureza e psicologia humana no seio das organizações (embora não se reduza a essa utilidade), a hierarquia das necessidades, conceito que Maslow lançara em 1943. Segundo ele, há uma escala ascendente de necessidades que devem ser satisfeitas, sob pena de as pessoas não se motivarem;

1954. O management será a instituição básica e dominante talvez enquanto durar a civilização ocidental», prevê Peter Drucker em *The Practice of Management*. Esta obra é um marco fundamental na história da gestão, não só pelas ideias que fornece como também pelo papel central no século xx que atribui à disciplina. Numa das frases mais memoráveis e citadas da literatura desta área, Drucker clarifica: «Há só uma definição válida do objectivo de um negócio: criar um cliente.»;

1958. Parkinson’s Law está para os anos 50 como Dilbert está para os anos 90. Segundo o seu autor, Northcote Parkinson, «o trabalho estica até preencher o tempo disponível para a sua execução». A seqüela desta famosa lei é *The Law and the Profits* (1960), que lançou a segunda lei de Parkinson: «Os gastos sobem para irem ao encontro das receitas.»;

1959. Frederick Herzberg e os co-autores de *The Motivation to Work* perguntaram a 203 engenheiros e contabilistas o que lhes agradava e desagradava no seu trabalho. Do inquérito nasceu a famosa distinção entre fatores higiênicos e motivacionais, provando que os fatores que nos dão satisfação não são necessariamente iguais aos que conduzem à insatisfação;

1960. *The Human Side of Enterprise* é outro dos clássicos da escola de relações humanas dos anos 50. Douglas McGregor apresenta duas descrições do pensamento dos gestores: a teoria X (os trabalhadores são, por natureza, preguiçosos) e a teoria Y, no outro extremo, baseada na premissa de que as pessoas querem e precisam de trabalhar.

1960-1973 - A obsessão do planeamento - A importância da visão estratégica, do marketing e dos valores

“Todos queriam ver o futuro em primeiro lugar. As empresas contratam consultores e jovens quadros. Os departamentos de planeamento crescem. Mas nem por isso os erros estratégicos são evitados”(LALANE et. al., 1998, p. 6).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 7).

1962. *Innovation in Marketing*, de Ted Levitt, seguiu-se ao seu artigo «Marketing myopia», publicado em 1960 na Harvard Business Review. Foi o alerta para a necessidade de passar da óptica do produto para a óptica do cliente. De que serve fabricar aquilo que o consumidor não quer?

1962. *Strategy and Structure* foi o resultado da análise realizada por Alfred Chandler às maiores companhias americanas entre 1850 e 1920. À pergunta «O que é que nasce primeiro, a estrutura ou a estratégia?», Chandler respondeu que, quando não é a estratégia que origina a estrutura, o resultado é a ineficiência;

1963. *A Company and its Beliefs*, de Thomas Watson, Jr., foi publicado no mesmo ano do livro de Sloan *My Years with General Motors*, mas não podia ser mais diferente. Enquanto Sloan relegava as pessoas para segundo plano, Thomas Watson, Jr., destacava o seu potencial; enquanto Sloan elogiava sistemas e estruturas, Watson falava de valores. Era o enaltecimento das virtudes duma cultura empresarial forte, a da IBM;

1963. Em *My Years with General Motors* Alfred P. Sloan explica como fez a segmentação de produtos na General Motors oferecendo variedade ao cliente;

1965. *Corporate Strategy*, de Igor Ansoff, desenvolve conceitos e procedimentos que ajudam o gestor a tomar decisões estratégicas. Pela primeira vez fala-se em estratégia de negócio, sinergia e competências;

1967. *Marketing Management*, de Philip Kotler, é a verdadeira bíblia do marketing como disciplina;

1969. *The Age of Discontinuity*, de Peter Drucker, debruça-se sobre as discontinuidades da explosão de novas tecnologias, globalização, realidades sociopolíticas e educação de massas. É a antecipação da sociedade do saber;

1970. *Up the Organization*, de Robert Townsend, foi o livro de humor que marcou a década de 70. Pregou as virtudes da gestão participativa e do empowerment. A brincar o autor escreveu coisas sérias.

1973-1980 - Japão inova com qualidade - As cinco forças de Porter e a futurologia de Toffler

“O Japão afastou o seu estatuto de imitador a baixo custo para se impor pela qualidade. Kaizen, kanban, just-in-time , círculos de qualidade — há material para uma obsessão duradoura do Ocidente” (LALANE et. al., 1998, p. 8).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 9).

1973. *The Nature of Managerial Work* questiona a forma como os gestores ocupam o tempo. Afastando-se das teorias de Fayol, Henry Mintzberg prova que os gestores se distraem com interrupções constantes e não usam o tempo nas tarefas mais importantes;

1978. *Leadership*, de James MacGregor Burns, traz uma nova definição de liderança e não hesita em acusar que a crise de liderança tem a sua origem na irresponsabilidade dos que ocupam o poder. O seu maior contributo foi a afirmação de que a responsabilidade da liderança tem de ser amplamente repartida;

1978. *Organizational Learning* de Chris Argyris e Donald Schon lança a semente da organização que aprende (learning organization), que atinge o auge em 1990 com *The Fifth Discipline*, de Peter Senge. Os autores defendem que o sucesso da empresa depende da sua capacidade de aprendizagem;

1980. *Competitive Strategy* é o primeiro livro de Michael Porter, onde o professor de Harvard sintetiza os cinco fatores que determinam a competitividade e a rentabilidade das empresas;

1980. *A Terceira Onda* é a obra em que Alvin Toffler se atreve a falar sobre a era pós-industrial. O futurologista lança o conceito de customização de massas, logo adotado por vários pensadores e que já existe em algumas áreas.

1980 –1993 - Da excelência à reengenharia - Estratégia, mudança e globalização na era da irracionalidade

“Pretende-se conduzir as empresas rumo à excelência. Mas muitas das citadas como modelo no best-seller de Peters e Waterman em breve se tornarão maus exemplos. A recessão traz a reengenharia” (LALANE, et. al., 1998, p. 10).

Principais obras publicadas (LALANE et al. p. 11).

1981. *The Art of Japanese Management*, de Richard Pascale e Anthony Athos, tem como núcleo central os sete «S», um auxiliar de memória acerca do que preocupa as organizações elaborado com Peters e Waterman;

1982. Em *In Search of Excellence*, Peters e Waterman identificam oito fatores de excelência nas organizações: inclinação para a ação, proximidade do cliente, autonomia individual, aposta nas pessoas, criação de valores, manter-se no que domina, simplicidade formal e rigidez e flexibilidade;

1982. O «triângulo estratégico» (a própria empresa, o cliente e a concorrência) representa um dos conceitos centrais de *The Mind of the Strategist*, de Kenichi Ohmae;

1982. Edwards Deming, em *Out of The Crisis*, divulga os famosos 14 pontos que ilustram que, para Deming, a qualidade era um modo de vida, o significado da vida industrial e, em particular, o significado da gestão;

1983. Em *The Change Masters*, Rosabeth Moss Kanter coloca o acento tônico da mudança na inovação e nas pessoas e identifica as capacidades requeridas para gerir eficazmente num ambiente propício à inovação;

1984. Meredith Belbin, autor de *Management Teams*, descobriu que certas combinações de tipos de personalidades têm mais probabilidades de vencer do que outras, permitindo, assim, prever o sucesso ou insucesso das equipes;

1985. *Leaders — The Strategies for Taking Charge*, de Warren Bennis e Burt Nanus, segue a fórmula convencional, através da qual se procura as lições de pessoas bem sucedidas. A originalidade está nas escolhas, que reúne nomes como Neil Armstrong ou Ray Croc;

1985. Inventor do termo «cultura empresarial», Edgar H. Schein, em *Organizational Culture and Leadership*, define a cultura como um padrão de assunções básicas de um grupo, à medida que aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna;

1985. A filosofia de qualidade de Juran, exposta em *Juran on Planning for Quality*, é construída em torno da trilogia planeamento, gestão e implementação da qualidade;

1989. Segundo Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal, autores de *Managing Across Borders*, a forma multidivisional falha por não ter nenhum processo pelo qual as sabedorias institucionais são desafiadas, na ausência do qual a empresa é imobilizada;

1989. No livro *A Era da Irrracionalidade*, Charles Handy prevê uma era de mudança descontínua, que exige o aparecimento de novas organizações e pessoas com novas capacidades para as gerir;

1990. *The Borderless World* explora a nova lógica do mercado global. Kenichi Ohmae adiciona dois elementos ao «triângulo estratégico»: o país e a sua moeda;

1990. No coração de *The Competitive Advantage of Nations*, de Michael Porter, está uma nova e radical perspectiva do papel e da razão de ser das nações;

1990. *Managing on The Edge*, de Richard Pascale, enfatiza a necessidade de as empresas acompanharem constantemente a mudança;

1990. É graças a Peter Senge e a *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* que o conceito de learning organization (organização em constante aprendizagem) se popularizou;

1992. A mensagem central de *Liberation Management* representa uma mudança clara na ênfase dada por Tom Peters à estrutura organizacional, à qual passa a dar mais importância. Peters refere-se à estrutura, não no sentido hierárquico e funcional tradicional, mas na sua forma flexível, complexa e dificilmente definida;

1993. Em *Maverick*, Ricardo Semler relata a sua aventura à frente da empresa brasileira Semco. Uma obra que tem pouco de heroísmo empresarial e onde reina a preocupação em capacitar os empregados, não em controlá-los (LALANE et al. p. 11);

1993. *Reengineering the Corporation* é o manifesto para uma revolução que não chegou a acontecer. Champy e Hammer defendem que as organizações necessitam de identificar os processos-chave e torná-los o mais magro e eficiente possível;

1993. Em *Riding the Waves of Culture*, Fons Trompenaars examina e ensina a reconhecer e tirar partido da diversidade cultural enfrentada pelos gestores na aldeia global.

1993 –1998 - De Detroit a Silicon Valley - Ascensão, queda e renascimento da estratégia

“Acabou a velha estrutura piramidal. Em rede, movediça, a nova organização quer relacionar-se com clientes, parceiros, acionistas. As novas tecnologias de informação mudaram tudo” (LALANE et. al., 1998, p. 12).

Principais obras publicadas (LALANE et. al., p. 13).

1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, de Henry Mintzberg, assina a certidão de óbito do planeamento estratégico;

1994. *Corporate-Level Strategy*, de Michael Goold, Andrew Campbell e Marcus Alexander, ensina os gestores a articular a estratégia de grupo com a das várias unidades de negócio;

1994. *Competing for the Future*, de Gary Hamel e C. K. Prahalad, contém um alerta para os gestores: gastando o tempo a resolver problemas urgentes, não se dedicam ao que é realmente importante, preparar o futuro. Qualquer empresa pode influenciar a evolução do setor. Basta que os líderes guardem tempo para delinear a estratégia adequada;

1994. Em *Built to Last*, James Collins e Jerry Porras explicam que as empresas de sucesso privilegiam valores e objetivos a longo prazo e não os lucros imediatos;

1995. *Ser Digital*, de Nicholas Negroponte, tornou-o numa figura de culto da era digital e um símbolo da cibercultura. Neste livro explica porque passamos de um mundo de átomos para um mundo de bits. 1996. *Only the Paranoid Survive*, de Andrew Grove, oferece uma visão profunda dos meandros da grande Intel. Explica como é que as empresas podem aproveitar o ponto de inflexão estratégica (quando tudo muda e as probabilidades são adversas) para conquistar mercado e ainda sair fortalecidas;

1997. *Intellectual Capital*, de Thomas A. Stewart, é um livro revolucionário, que lança o tema do capital intelectual. É o primeiro livro que revela como transformar o conhecimento de uma organização na sua principal arma competitiva.

A tremenda influência da gestão na sociedade moderna também é ressaltada por Drucker (apud BASSANI, 2001, p. 4):

Na história humana, poucas instituições surgiram tão rapidamente como a gestão ou tiveram um impacto tão súbito. Em menos de 150 anos transformou a estrutura social e econômica dos países desenvolvidos. Criou uma economia global e estabeleceu novas regras para os países que participavam nessa economia como iguais. E a própria gestão sofreu transformações.

Esta seção continuará com títulos dos modelos de gestão a serem revisados, que causaram os maiores impactos na nossa sociedade. Primeiro será efetuada uma explanação geral do ambiente social e econômico da época e de fatos que marcaram o período em revista. Depois será elaborada uma descrição das características principais do modelo de gestão respectivo.

2.2.2 –Gestão científica

Meados do século XX, de 1900 a 1920, foi a época da gestão científica, assim marcada (LALANE et. al., 1998, p. 2).

- ambiente social em ebulição e ambiente econômico em reestruturação, devido à transição da sociedade agrícola para a emergente sociedade industrial, quando contingentes de pessoas deixavam os campos em direção às cidades, em busca de meios de sobrevivência, quiçá, de melhores dias;
- formação de empresas com grande volume de capital (J. P. Morgan com US\$ 100 milhões, em 1901) e com grande número de pessoas (Renault com 4.000 empregados, em 1913);
- começo da primeira guerra mundial em 1914, evento que forçou as fábricas de armamento a trabalhar em produção máxima, e que roubou a vida de 10 milhões de pessoas;
- fundação e ascensão da Ford Company, de Henry Ford, com suas linhas de montagem e seus carros de massa, a começar pelo modelo T, em 1908;

Frederick Winslow Taylor, espremido pela necessidade de transformar as habilidades rurais dos trabalhadores em habilidades industriais, a fim de adaptá-los às exigências da indústria, e pela premência de gerar lucro via administração de preços na produção, criou os **objetivos e princípios da administração científica**, publicados em 1911 (Quadro 2.1). É claro que Taylor pensador e cientista nato, cômico da sua responsabilidade social, trabalhou arduamente à procura de um ideal, isolando e cronometrando cuidadosamente cada passo do processo produtivo da Bethlehem Steel, na Filadélfia, empresa onde era engenheiro-chefe. Foi com esse espírito que ele reorganizou a fábrica, modificou e criou ferramentas, criou e eliminou movimentos, enfim, aperfeiçoou o sistema a ponto que revestiu-lo de um equilíbrio que satisfizesse tanto os donos da fábrica quanto aos empregados (HARRINGTON, 1999, p. 2).

Ao estudar-se os objetivos e princípios de Taylor nota-se que, além de sua preocupação com a produção em si, está presente uma profunda consciência social e ecológica. A primeira quando condiciona o aumento da produtividade a um acréscimo proporcional ao salário do trabalhador e a segunda ao denunciar o desperdício reinante nas indústrias e na sociedade em geral, induzindo que os recursos disponíveis não eram levados na devida conta.

Quadro 2.1: Objetivos e princípios da administração científica, de Taylor

Objetivos
1º) Indicar a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários.
2º) Convencer que o remédio para esta ineficiência está antes na administração que na procura de homem excepcional ou extraordinário.
3º) Provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos.
Princípios
1º) Atribuir a cada operário a tarefa mais elevada que lhe permitissem suas aptidões
2º) Solicitar a cada operário o máximo de produção que se pudesse esperar de um trabalhador hábil de sua categoria.
3º) Que cada operário, produzindo a maior soma de trabalho, tivesse uma remuneração adequada, ou seja, 30 a 50% superior à média dos trabalhadores de sua classe.

Fonte: Taylor (1970, p. 29; p. 45)

Por vezes, este período leva o nome de **taylorismo** ou **fordismo**, porque este último levou os princípios científicos de Taylor ao extremo, nas linhas de montagem da Ford Company.

Henry Ford foi o primeiro a tirar proveito somente de uma faceta dos princípios de Taylor, ao transformar pessoas em máquinas, magistralmente representadas por Charles Chaplin, no seu clássico filme “tempos modernos”. Para quem ainda tem dúvidas sobre a interpretação e aplicação que Ford imprimiu à teoria de Taylor, transcreve-se texto a seguir.

Para melhorar a produção, Henry Ford,, fundador da empresa, não estava brincando quando fez este cálculo estranho: das 7882 operações em que se decompõe a montagem do Ford T, 949 tarefas exigem pessoas robustas e 3338 homens com uma força física normal. O resto? Ao alcance de «mulheres ou crianças grandes. 2637 operações podem ser efetuadas por deficientes sem uma perna, 715 por pessoas sem um braço, 670 por deficientes sem ambas as pernas, 10 por cegos, 2 por pessoas amputadas dos dois braços (LALANE et. al. 1998, p. 1).

Henry Ford é autor da frase: “Como se explica que, quando preciso apenas dum par de mãos, tenha de lidar com um ser humano”, pensamento que justifica porque crianças eram acorrentadas às máquinas da linha de montagem da Ford Company (CRAINER, 1998, p. 2).

Outro Henri foi expoente neste período, só que desta vez seu nome escreve-se com “i” e seu sobrenome é Fayol (1970, p. 12), sua naturalidade é francesa, e exerceu uma enorme influência na história da gestão ao publicar sua obra prima, em 1916, **administração**

industrial e geral, onde a função do chefe é focalizada com especial interesse, diante das demais (Quadro 2.2).

Quadro 2.2: Princípios gerais da administração, de Fayol

1º) Divisão do trabalho	8º) Centralização
2º) Autoridade e responsabilidade	9º) Hierarquia
3º) Disciplina	10º) Ordem
4º) Unidade de comando	11º) Equidade
5º) Unidade de direção	12º) Estabilidade do pessoal
6º) Subordinação do interesse particular ao geral	13º) Iniciativa
7º) Remuneração do pessoal	14º) União do pessoal

Fonte: Fayol (1970, p. 39)

A primeira guerra mundial foi o pretexto sobre o qual os empresários americanos se apoiaram a fim de prosseguirem com as práticas de Henry Ford,. Quer dizer, amparados pela emergência nacional, que clamava pela produção máxima de armamentos, criaram linhas de montagem. Nelas foram aplicados, apenas parcialmente, os preceitos científicos de Taylor, mostrando ao mundo ser viável a acumulação de vultosos capitais e extraordinário crescimento, sem distribuição de riqueza aos trabalhadores. Surgiam as grandes corporações nacionais e transnacionais.

Essa tendência é expressa por (LALANE et. al., 1998, p. 2):

A exaltação da produtividade promoveu uma certa cegueira e instalou uma realidade nada lírica. Muitos empresários aproveitaram num só sentido uma doutrina que desemboca com freqüência na desumanização das tarefas. Mas isso não impedirá o sistema Taylor de invadir o planeta.

Pode-se deduzir que, evidentemente, não foi o sistema Taylor que invadiu o planeta, e sim o sistema de Ford e seus posteriores, o que encaminha as críticas da **escola humanista** ao “fordismo” e não ao “taylorismo”.

2.2.3 – Gestão burocrática

O período compreendido entre 1920 a 1950 foi marcado por grandes tragédias e, apesar dos pesares, assistiu ao “triumfo da organização” (LALANE et. al. 1998, p. 3):

- crash da bolsa de Nova Iorque, em 1929, dando início à grande depressão da economia americana, arrastando consigo todas as economias do mundo para o fundo do poço;
- início da guerra civil Espanhola, em 18 de julho de 1936;
- início da segunda guerra mundial, em 1º de setembro de 1939, quando a Alemanha invadiu a Polônia;
- lançamento do Eniac, primeiro computador eletrônico, por John Mauchly e J. Presper Eckert;
- era da mídia de massa, com inauguração das emissoras televisivas NBC, RCA e CBS.

A burocracia está assaz presente em nosso cotidiano, dando sustentação a toda empresa ou instituição em que exista um gerente no nível intermediário que, de um lado recebe ordens de cima, e de outro as repassa para os níveis inferiores.

O nível intermediário/gerencial de qualquer instituição, desde um órgão governamental até uma empresa virtual “pontocom”, personifica a burocracia.

Enquanto existir tão somente o comando, onde se tomam as decisões, aliado ao trabalhador, executor do que foi decidido, tem-se uma organização não-burocrática. Todavia, na medida em que essa fictícia empresa crescer, e forem necessários níveis habitados por gerentes que intermediem a relação “topo X trabalhador”, a burocracia irá se constituir no meio através do qual o nível decisório irá apoiar-se para chegar aos fins previstos.

O sociólogo alemão Max Weber, ao observar a realidade do mundo industrial emergente, percebeu que seria necessário um modelo que desse sustentação de longo prazo às empresas, e que substituísse o então modelo carismático, este, dominado pela liderança pessoal. Com esse intuito, Weber desenvolveu o modelo burocrático, caracterizado por regras rígidas nas relações de trabalho e por uma estrutura hierárquica tipo pirâmide (CRAINER, 1998, p. 3).

Segundo Lessa (2000, p. 72): “a burocracia assume um papel grandioso na sociedade, transformando-se em um dos mais poderosos instrumentos de gestão, exercendo um papel fundamental na nossa sociedade, destacando-se como recurso essencial em todas as administrações”.

A consolidação das grandes corporações das décadas de 50 e 60 foi possível graças a um modelo de gestão híbrido, que continha os princípios da administração científica de Taylor e

Fayol, combinados com os preceitos da dominação legal pela administração burocrática, de Weber (Quadro 2.3).

Campos (1978, p. 55) confirma que “as dimensões gigantescas que tendem a adquirir as organizações e sua proliferação em todos os setores de atividades fizeram da burocracia uma instituição dominante”.

Quadro 2.3: A dominação legal pela administração burocrática, de Weber

- 1º) Que todo direito, mediante pacto ou imposição, pode ser estatuído de modo racional quanto aos fins e valores, com a pretensão de ser respeitado pelos membros da associação e por aqueles que entrem em determinadas relações.
 - 2º) Que todo direito é, segundo sua essência, um cosmos de regras abstratas, normalmente estatuídas com determinadas intenções, que a judicatura é a aplicação dessas regras ao caso particular e que a administração é o cuidado racional de interesses previstos.
 - 3º) Que o “superior”, enquanto ordena, manda, obedece à ordem impessoal pela qual orienta suas disposições.
 - 4º) Que quem obedece só o faz como membro da associação e só obedece “ao direito”.
 - 5º) Que se aplica, em correspondência ao tópico 3, que os membros, ao obedecerem ao senhor, não o fazem à pessoa deste mas, sim, àquelas ordens impessoais.
-

Fonte: Weber (1991, p. 142)

2.2.4 – Gestão da qualidade

As ondas da globalização começaram a bater nas economias mais desenvolvidas, como os Estados Unidos, Europa ocidental e Japão. O ambiente daquela época, de 1970 a 1980, foi marcado por (LALANE et. al., 1998, p. 10):

- crise no fornecimento de petróleo, fonte de energia exclusiva da economia mundial, despertando o mundo para a interdependência das economias e nações; em outubro de 1973;
- evacuação do Vietnã pelos norte americanos, em março de 1973;
- lançamento do primeiro computador pessoal pela Apple, em 1976;
- crise no sistema monetário da Europa, em 1978, reunindo as condições para a formação do bloco econômico do continente, pelos países da sua parte ocidental;
- inovações fantásticas: microprocessador em 1971; fibra ótica em 1972; scanner em 1973;

- destronamento da IBM, enquanto nasciam empresas que irão ocupar o topo das melhores e maiores, entre elas a Microsoft, Apple e Intel.

Na década de 50, W. Edwards Deming, norte americano de nascimento, rejeitado no seu próprio país, começou sua cruzada pela qualidade em empresas japonesas. Desde então, a gestão da qualidade fincou pé nas empresas e permanece até hoje como requisito de competitividade. Como os norte americanos “descobriram” Deming em 1980, esta década abriga a maior fatia de informações sobre a gestão da qualidade, período em que as “empresas norte americanas estavam finalmente prontas para ouvi-lo” (HARRINGTON, 1999, p. 4).

A reconstrução e propulsão do Japão pós-guerra para o desenvolvimento teve início com a implantação do primeiro passo da qualidade, mais tarde batizado de *kaizen*, quando as empresas japonesas embarcaram numa viagem sem fim, rumo à melhoria contínua. Era o PDCA (*plan, do, check, act*): planejar primeiro; realizar depois; examinar os resultados sempre; para em seguida continuar ou corrigir.

Na essência, a qualidade total busca satisfazer/atender a sua majestade **o cliente**. Para isso, toda a empresa deve estar orientada/voltada para essa máxima, em todas as suas atividades, em todos os seus níveis, com todos os seus recursos (DEMING, 1991, p. 29).

Deming ponderou que, além da melhoria contínua, a empresa prescindia de uma filosofia básica que a norteasse no longo prazo, sedimentada por ele nos quatorze pontos (Quadro 2.4) e nas sete doenças fatais (Quadro 2.5) (WALTON, 1989, p. 37).

Quadro: 2.4: Os quatorze pontos da qualidade, de Deming

- 1º) Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço.
- 2º) Adote a nova filosofia e assuma a sua liderança na empresa.
- 3º) Termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade.
- 4º) Minimizar os custos com a seleção de um fornecedor preferencial.
- 5º) Melhore de uma forma constante e contínua cada processo.
- 6º) Promova a aprendizagem no terreno (training on the job).
- 7º) Encare a liderança como algo que todos podem aprender.
- 8º) Não lidere com base no medo. Evite usar um estilo autoritário de gestão.
- 9º) Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais.
- 10º) Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas.

11º) Abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.

12º) Não classifique o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por ranking.

13º) Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregadores.

14º) Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

Fonte: Deming (1990, p. 56)

Quadro: 2.5: As sete doenças fatais, de Deming

1º) Falta de constância de propósito.

2º) Ênfase nos lucros em curto prazo..

3º) Avaliação pelo desempenho, por notas de mérito ou pela verificação anual

4º) Mobilidade da administração.

5º) Dirigir uma empresa apenas com base em números visíveis.

6º) Custos exagerados de assistência médica. .

7º) Custos exagerados em garantia, promovidos por advogados que trabalham na base de honorários contingentes.

Fonte: Deming (1990, p. 81)

Afirmar que o trabalho pioneiro do movimento da qualidade no Japão e no mundo foi obra só de Deming é uma inverdade. Esse mérito deve ser dividido com Juran, que desembarcou no Japão em 1953 e lá formou gestores e engenheiros durante dois anos, no que ele designou **gestão** da qualidade, para depois circular pelo mundo com a mesma mensagem, durante vinte e cinco anos. O trabalho de Juran frutificou através do Instituto Juran, fundado por ele, e ativo até hoje (CRAINER, 1998, p. 5).

Fazendo justiça ao movimento da qualidade, os gurus eleitos pela Sociedade Latino-Americana para a Qualidade muito contribuíram com suas idéias e transpirações, por isso devem ser mencionados neste estilo de gestão.

- Kaoru Ishikawa foi o pioneiro a dar um cunho japonês aos ensinamentos de Deming e Juran. Criou as sete famosas ferramentas do controle estatístico da qualidade e foi também o grande inspirador dos círculos de qualidade;

- Genichi Taguchi prestou um forte impulso à promoção do design industrial, que marcou a segunda fase do movimento da qualidade no Japão, após a primeira fase, esta, baseada no controle estatístico;

- Massaaki Imai, criador da filosofia kaisen, que significa melhoria contínua, no idioma japonês;
- Philip Crosby, norte americano que deu uma preciosa ajuda com a sua teoria do zero defeito;
- Armand Feigenbaum, também norte americano, foi o grande impulsionador do conceito de controle total da qualidade;
- James Harrington, que aperfeiçoou ainda mais a melhoria contínua.
- Richard Schonberger, que fez a transição de técnicas japonesas, como o just-in-time, para o mundo ocidental;
- Blanton Godfrey, atual presidente do Juran Institute.

2.2.5 – Gestão por resultados

Durante a década de 1980 e especialmente em meados de 1990, os ventos liberalizantes da globalização, que tinham começado a soprar em 1970, varreram o planeta, sacudindo nações, empresas e pessoas, empurrando-as para uma economia de mercado com novas regras de sobrevivência, para uma economia globalizada (FDC, 1994, v. 1, p. 56).

Uma descrição do fenômeno **globalização** provém de O'Donnell (1997, p. 19):

As pressões econômicas, sociais e políticas estão reformulando a vida no planeta. O furacão produzido pelo efeito destas três pressões leva tudo consigo, desde uma nação rica e industrializada até o último camponês cuidando do seu rebanho de cabras na Ásia Central. A globalização e o conseqüente aumento de concorrência, empresa com empresa e país com país, a privatização, a terceirização, a busca pela qualidade e a informatização são os ventos desse furacão que está mudando irreversivelmente a maneira de trabalhar e de viver.

Os acontecimentos que marcaram este período reproduzem, simultaneamente, causas e efeitos da globalização (FDC, 1996, v. 5, p. 78; LALANE et. al., 1998, p. 11):

- fundação da CNN, por Ted Turner, em 1980, que viria a se tornar a maior empresa de comunicação do mundo;
- lançamento do primeiro PC (personal computer), pela IBM, em 1981;
- novo crash de Wall Strees assola as bolsas do resto do mundo, conseqüentemente suas economias, em 1987;
- queda do muro de Berlim, em 1989, unificando as duas Alemanhas, causando a derrocada de todo o bloco comunista e pondo fim à guerra fria;

- assinatura do tratado de Maastrich, em 1991, que lança as bases para a criação da **comunidade econômica européia**, prevendo a circulação de moeda única;
- flexibilização das regras econômicas na China, em 1990, e conseqüente abertura do seu mercado;
- consolidação do bloco dos tigres asiáticos, com ênfase ao Japão, em torno de 1989, e avanço dos seus produtos ao mercado mundial.

O primeiro exemplo da gestão por resultados proveio da Suécia, já na década de 80, cujo modelo combinava vários instrumentos e estratégias consolidados de estilos praticados em períodos anteriores. O modelo sueco conciliava participação de pessoal, garantia de emprego, qualidade de vida no trabalho e resultados empresariais (LALANE et. al., 1998, p. 6).

A gestão por resultados não é purista, e sim eclética, por ser um modelo que incorpora teorias e práticas empresariais oriundas do passado, que se combinam com teorias e práticas nascentes, para todas juntas mesclarem-se num modelo capaz de fazer frente aos desafios do ambiente fortemente marcado pela globalização.

Essa característica de permeabilidade da gestão por resultados consta em Pereira (1998, p. 14): A gestão por resultados “não exige exclusividade quanto à abordagem ou estilo de gestão. Dada a sua flexibilidade se acopla ou complementa outras abordagens de administração”.

Ao se investigar as raízes da **gestão por resultados**, conclui-se que elas se encontram plantadas na década de 20, mais especificamente na GM, quando Alfred Sloan inovou as práticas de gestão implementando conceitos revolucionários que conduziram a GM à liderança no mercado de veículos automotivos, superando a Ford.

Entretanto, naquela época os conceitos e práticas não vingaram com a roupagem hoje conhecida como gestão por resultados, certamente porque sua robustez, como modelo de gestão diferenciado, foi construída a posteriori.

Um conceito central da gestão por resultados daquela época é encontrado num relato de Crainer (1998, p. 3): “A solução encontrada por Sloan, em 1920, foi uma estrutura organizacional com oito divisões, cinco de automóveis e três de componentes, denominadas, 50 anos mais tarde, unidades estratégicas de negócios”.

Schumacher (1983, p. 56) apropriou-se do conceito central de unidades estratégicas de negócios, e aprimorou-o, com o acréscimo da variável tamanho, desenvolvendo sua teoria **Uma questão de tamanho**. Apropria ela: “o negócio é ser pequeno; deve ser mantida a estrutura de uma grande organização e, ao mesmo tempo, deve ser criada uma federação de

quase-firmas”, que funcionam como unidades semi-autônomas, cada uma com seu próprio ímpeto e sentido de realização”.

A gestão por resultados segundo Pereira

A gestão por resultados, na sua concepção atualizada, nasceu no seio das empresas norte americanas, na década de 80, como resposta às exigências reinantes, em vista dos seus mercados estarem sendo solapados pelo avanço dos produtos asiáticos, notadamente os japoneses. Tal realidade é exposta por Pereira (1998, p. 68): “A competitividade crescente das empresas japonesas obrigou as empresas americanas, e mais tarde as européias, a uma atitude de reação. O esforço para mudar tal situação levou ao desenvolvimento do modelo de gestão por resultados”.

Pereira (1998, p. 14 – 84) compilou um modelo de gestão por resultados, o qual é apresentado no Quadro 2.6, de acordo com o procedimento metodológico da **categorização** – criação de categorias e descrições respectivas (Bardin, 1979, p. 117).

Quadro 2.6: Categorias do modelo de gestão por resultados, conforme Pereira (1998)

Categoria	Descrição
Unidades estratégicas de negócios	É a transformação dos órgãos da estrutura (departamentos e divisões) em pequenas empresas internas, com autonomia administrativa, operacional, mercadológica e financeira parcial. Entretanto, todas permanecem vinculadas a um comando central, que traça a estratégia e efetiva o gerenciamento corporativo.
Empreendedor	Identificação e capacitação dos funcionários visando suas atuações como empresários independentes, a despeito dos seus vínculos empregatícios, na busca de resultados efetivos para sua unidade. Como diz Pinchot (apud Pereira, 1998): “é o sonhador que faz”.
Equipes empreendedoras	União de pessoas empreendedoras somando seus esforços para atingir objetivos comuns.
Resultados empresariais	Transformação das diretrizes e estratégias em resultados empresariais concretos, a serem perseguidos pelas unidades estratégicas de negócios, e incorporados em mecanismos que facilitem suas realizações e permitam seus controles.
Alianças e parcerias	Flexibilidade para identificar outras empresas com interesses afins e que estejam dispostas a compartilhar recursos de toda ordem, e dividir vantagens e desvantagens.
Participação nos resultados	Remuneração variável aos empregados, diga-se, empreendedores em função de resultados conquistados globalmente, por unidade de negócios, equipes e

até individualmente.

Alternativa de carreira Estímulo ao funcionário por intermédio da participação societária e da carreira em Y, onde um braço do Y valoriza a carreira técnica e o outro a administrativa.

Fonte Pereira (1998, p. 14 – 84)

A gestão por resultados segundo Drucker

A pesquisa da gestão por resultados necessariamente passa por Peter Drucker, cujas teorias evoluíram ao longo do tempo, das quais a gestão por resultados é uma delas, sempre na constante busca de atender aos reclames do meio ambiente empresarial. A literatura assinala que a convivência de Drucker com Sloan, na GM, de 1950 em diante, foi o marco inicial a partir do qual suas idéias frutificaram e transformaram-se em teorias de gestão, publicadas no clássico *The Practice of Management*, em 1954, edição que elevou a gestão ao nível de disciplina e lhe granjeou o título de “pai da gestão”. Dezenove anos após, em 1969, Drucker publicou o livro *The Age of Discontinuity*, que profetizou o reinado dos trabalhadores do conhecimento (LALANE et. al., 1998, p. 15 – 20; CRAINER, 1998, p. 15 – 16).

A gestão por resultados amadureceu, por assim dizer, nas mãos, ou melhor, na cabeça de Peter Drucker, pois foi ele que desenvolveu o arcabouço teórico do modelo, publicado na sua obra *Managing for Results*, em 1964.

A **premissa básica** da gestão por resultados, segundo Drucker (1998, p. ix) é: “As empresas existem para produzir resultados fora delas, no mercado e na economia; dentro só existem custos”. Em decorrência dessa premissa, a orientação aponta para o cliente como razão última de existência da empresa, clarificado por ele mesmo na sentença: “Há só uma definição válida do objetivo de um negócio: criar um cliente”.

Os conceitos centrais do modelo de gestão por resultados de Peter Drucker foram transformados em categorias, com as devidas descrições, e aglutinados na matriz exposta no Quadro 2.7.

Quadro 2.7: Categorias da gestão por resultados, segundo Drucker (1998)

Categoria	Descrição
Hipóteses estratégicas	- Dois conjuntos de generalizações que se aplicam à maioria das empresas na maior parte do tempo: uma com respeito aos seus resultados e recursos e outra referente aos seus esforços. - Em conjunto, elas levam a um número de conclusões relativas à natureza e à direção do trabalho na empresa.

Áreas de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - É fundamental identificar e entender as áreas da empresa para as quais os resultados podem ser medidos. - São as empresas dentro do complexo maior da empresa, assim subdivididas: produtos e serviços; mercados e clientes e canais de distribuição. - Cada uma dessas três áreas é somente uma dimensão da atividade produtora de resultados, e elas precisam ser analisadas em conjunto e em seu inter-relacionamento. - Uma das causas mais comuns de mau desempenho é o desequilíbrio entre essas três áreas. <p>Cada área é uma unidade estratégica de negócios, responsável por seus próprios resultados.</p>
Raio X da empresa	Conceitos fundamentais que, ao serem analisados em conjunto com as áreas de resultado, fornecem um diagnóstico da empresa eficaz e confiável.
Realidades de marketing	Realidades do mercado mostram a empresa de fora, onde o cliente é a empresa.
Realidades do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Bens físicos ou serviços são somente o veículo para a troca do poder de compra do cliente por conhecimento da empresa. - A empresa é uma organização humana que depende do seu pessoal, que detém um conhecimento que não é encontrado em livros. - Resultados econômicos são os resultados da diferenciação específica, cuja fonte é um conhecimento específico e distinto, possuído por um grupo de pessoas na empresa.
Decisões-chave	Conjunto de decisões que afetam todas as dimensões da empresa, equilibrando esforços e recursos, promovendo eficácia hoje e antecipando o futuro.
Estratégias de negócios	Há necessidade de um programa unificado e abrangente para o desempenho, assim como de um plano unificado e abrangente para o trabalho a ser feito.

Fonte: Drucker (1998, p. 13 – 178)

A gestão por resultados segundo Kaplan e Norton

Robert Kaplan e Peter Norton são autores que inevitavelmente devem ser citados, quando o assunto é gestão por resultados. Ambos desenvolveram o **Balanced Scorecard**: ferramenta gerencial que propiciou respostas adequadas às empresas na década de 90, e continua a ser implementado até hoje.

Em síntese, o Balanced Scorecard traça um panorama da empresa sob **quatro perspectivas**: financeira, do cliente, interna/ inovação e aprendizado, cada qual medida com seu respectivo indicador de desempenho. Todos os indicadores formam uma cadeia de relações de causa e efeito, onde cada indicador funciona como um fator impulsionador do outro (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2).

As idéias centrais do Balanced Scorecard foram transformadas em categorias e aglutinadas na matriz do Quadro 2.8 (KAPAN e NORTON, 1997, p. 43 – 199).

Quadro 2.8: Categorias de resultado (Balanced Scorecard), de Kaplan e Norton (1997)

Categoria	Descrição
Ambiente externo	A competição da era da informação tornou muito mais decisiva a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis do que o gerenciamento de ativos físicos tangíveis
Perspectivas de resultados	Traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.
Medidas e integração	A estratégia empresarial é transformada num conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras facilitando a execução dessa estratégia, porque objetivos e metas são transmitidos e entendidos com mais facilidade.
Estrutura	O conjunto de medidas deve refletir a estrutura da organização para a qual a estratégia foi formulada, entre elas a criação de unidades estratégicas de negócios.
Estratégia	O Scorecard é a pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica, rompendo as barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais.
Alinhamento estratégico	O alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O aprofundamento do estudo prosseguirá, no próximo capítulo, com descrições e argumentações em torno das categorias tecnologia organizacional e tecnologia da informação, e se estenderá com uma análise das tecnologias organizacionais do modelo sob estudo.

CAPÍTULO 3 – TECNOLOGIAS: ORGANIZACIONAIS E DA INFORMAÇÃO

A revisão bibliográfica deste capítulo tem início com uma exposição do significado etimológico da palavra tecnologia, por ela estar contida em ambas as categorias alvo deste capítulo: tecnologia organizacional e tecnologia da informação.

A palavra tecnologia é formada pelo termo **técnica**, que se origina do vocábulo grego **téchine**, cujo significado é “algo com uma aplicação específica, como no trabalho”, ao qual se acrescenta o sufixo **logy**, também de origem grega, que significa “sistemizado ou organizado”. Dessa leitura infere-se que **tecnologia** é “um conjunto de técnicas sistematizadas com aplicação no trabalho humano” (CAVALCANTI e GOMES, 2001, p. 54).

A definição de tecnologia proferida por Peter Drucker muito se aproxima do significado etimológico recém exposto.

Assim definiu ele: “Tecnologia é uma forma de conhecimento que trata da aplicação das ciências físicas ao trabalho”;

e acrescenta: “Em nenhuma empresa ela (a tecnologia) é o único conhecimento necessário” (DRUCKER, 1998, p. 99).

Mais uma vez, ensina Drucker (Apud BASSANI, 2000, p. 3), que gestão e tecnologia organizacional são equivalentes, quanto afirma: “A gestão lida com a teoria e sua aplicação, e testa os resultados, o que a torna uma tecnologia”.

3.1 – AS EMPRESAS E SUAS TECNOLOGIAS

As empresas são indissociáveis de suas tecnologias. Quer dizer, ao se mapear tecnologias monta-se uma empresa, ou vice versa, ao se analisar uma empresa decompõem-se tecnologias. Esse fato é tão conhecido do mundo acadêmico e empresarial que já se tornou uma generalidade, com um vasto leque de conceitos e teorias publicados, assim como de aplicações práticas. Em vista disso, o pesquisador é obrigado a fazer opções por autores de trabalhos que forneçam um bom embasamento

teórico ao estudo. Dessa forma, para os propósitos deste estudo, serão empregados conceitos e teorias sobre tecnologias organizacionais desenvolvidos por James Thompson (1976) e pela Fundação Dom Cabral (1995 a 1998).

Ao se analisar as teorias de Thompson (1976), onde se insere o conceito de matriz tecnológica, entre outros, com os conceitos e a filosofia do Empresariamento com Sinergia observa-se um alto grau de correspondência entre eles, como poderá ser confirmado nos capítulos posteriores. Tal constatação, acrescida da generalização acadêmica que tem coroado as teorias de Thompson (1976), pesaram sobremaneira na decisão de elegê-lo como fonte quase exclusiva de consulta, sobre a qual recairão a maior parte da revisão bibliográfica.

A Fundação Dom Cabral (1995 a 1998), por sua vez, serviu como fonte de consulta por ter sido ela a fundação que implementou o modelo de gestão em estudo, fato observado com vantagem, se for considerado que muito do que se apreçoam nos livros editados por essa Fundação são levados às empresas nas quais prestam serviços.

3.1.1 – A empresa vista como uma matriz tecnológica

Na trajetória para compreender o funcionamento das organizações complexas, Thompson (1976, p. 10), desenvolveu o que ele chama de um **inventário de conceitos**, que forma uma base confiável sobre a qual podem ser elaboradas proposições potencialmente significativas que engendrem soluções para os problemas, das mais diversas naturezas, que as organizações enfrentam na busca de sobrevivência.

Organizações complexas são indústrias, empresas em rede, hospitais, universidades, enfim, empresas ou organizações habitualmente classificadas como sendo de grande porte.

Para os propósitos deste estudo serão explorados, do inventário nomeado, os conceitos de níveis de responsabilidade e controle, matriz tecnológica, ambiente operacional e meio ambiente, domínio, todos eles combinados de maneira a clarear uma das categorias centrais deste estudo, que é tecnologia organizacional.

Representar a empresa como uma pirâmide de três níveis é uma abstração que certamente se coaduna perfeitamente com a realidade, considerando a sua utilização por imensa gama de autores, inclusive Thompson (1976, p. 24 – 27), a fim de posicionar os

problemas que assolam as organizações em três níveis distintos de responsabilidade e controle: **técnico; administrativo; e institucional** (Figura 3.1).



Figura 3.1: Representação dos três níveis de responsabilidade e controle na empresa

Fonte: Adaptado de Thompson (1976)

O nível técnico é formado pelos elementos (pessoas, máquinas, processos, materiais) que se ocupam diretamente em fornecer produtos e serviços que se constituem na razão de ser da empresa. Na prática, numa indústria, por exemplo, o nível técnico é o chão de fábrica, de onde saem os produtos acabados e onde estão os estoques de matérias primas, as máquinas, os operadores.

O segundo nível, administrativo, é formado pelos gerentes ou supervisores, que têm por obrigação atender as necessidades do nível técnico, intermediando as relações do primeiro nível com o terceiro, o institucional.

No nível institucional está a direção da empresa, que tem como responsabilidade atender as demandas trazidas pelo nível intermediário, quais, visam satisfazer o nível técnico. Mas sobretudo, a direção deve manter os vínculos imprescindíveis com o ambiente externo, seja na busca de fornecimento de materiais, seja na colocação dos produtos e serviços gerados internamente.

Thompson (1976, p. 26) acentua que nos pontos de articulação entre os níveis sempre se verifica uma quebra qualitativa nas relações, com repercussões negativas para todos, já que todos têm objetivos comuns, se bem que inúmeras vezes isso é ignorado. Em consequência, é necessário desenvolver e manter tecnologias organizacionais que interfiram favoravelmente de forma a manter uma interação bilateral a mais eficaz possível, nos diversos pontos de articulação entre os níveis.

O nível técnico é o representante mais vívido de tecnologias aglutinadas, pois é ali que residem várias tecnologias interdependentes, formando o que Thompson (1976, p.

24) chama de **matriz tecnológica**. Do funcionamento harmônico dessa matriz tecnológica depende toda a organização, pois ela é geradora de produtos e serviços destinados ao meio ambiente, ao mercado.

Em razão disso, as empresas procuram diminuir o grau de incerteza que cerca seus níveis técnicos protegendo-os com tecnologias adicionais, formando um colchão que amortecia os impactos oriundos de fontes externas. Estoques reguladores de matérias primas, pesquisas de mercado para os produtos saídos, banco de horas, recrutamento e treinamento de pessoal, são algumas medidas que as empresas tomam a fim de proteger seus núcleos técnicos (THOMPSON, 1976, p. 34).

Pode-se deduzir, certamente, que no nível técnico as empresas criam estruturas a fim de manter um sistema fechado, cuja lógica propicia previsibilidade de funcionamento e controle total, ou quase total.

No outro extremo tem-se o nível institucional, onde a lógica de sistema aberto é a mais adequada, porque é através desse nível que é estabelecida uma fronteira que deixa a empresa totalmente vulnerável às influências do ambiente externo, sobre as quais não tem nenhum controle.

As tecnologias organizacionais que atuam no nível institucional procuram traçar previsões e estratégias que repercutam numa perfeita adaptação da empresa ao meio ambiente, impedindo que flutuações do ambiente adentrem até o nível técnico, prejudicando a previsibilidade ali reinante (THOMPSON, 1976, p. 37).

Muitas tecnologias organizacionais voltadas para o exterior dependem somente dos esforços da própria empresa em implementá-los. Todavia, isso tem um limite. Quando as necessidades excedem os recursos da empresa, outras tecnologias organizacionais mais flexíveis devem ser adotadas como forma de adaptar a empresa ao meio ambiente. Entre elas destacam-se as coalizões, cooptações, parcerias, coações, patrocínios, *joint-ventures*. As parcerias firmadas a partir do nível institucional são poderosos artifícios de relacionamento com fornecedores e compradores, que visam adaptar a empresa ao meio ambiente, assim como proteger a matriz tecnológica residente no nível técnico (THOMPSON, 1976, p. 38).

O nível administrativo, por ser intermediário, ao se relacionar com o nível técnico deve fazer uso de tecnologias organizacionais que sigam a lógica de sistema fechado, e no que concerne ao seu relacionamento com o nível institucional, deve aplicar

tecnologias organizacionais segundo a lógica de sistema aberto. Quer dizer, o nível administrativo, ao ser agredido com uma onda provocada externamente, que transpassou o nível institucional, deve minimizar os seus efeitos, assim como deve intervir no nível técnico a fim de modificá-lo para evitar futuras oscilações semelhantes.

Como já foi dito, as empresas não existem no vácuo, o que é verdadeiro e seguramente clama pela inserção do meio ambiente em qualquer análise empresarial, premissa claramente defendida no capítulo 2, seção 2.1.

3.1.2 – Tecnologias organizacionais para a excelência

A revisão bibliográfica da categoria tecnologia organizacional conduziu, entre tantos autores, a uma fundação que congrega empresários, executivos, professores e pesquisadores, nacionais e estrangeiros. O deparar-se com essa fonte é uma conseqüência deveras interessante, uma vez que foi a mesma fundação que implementou o modelo de gestão por resultados na instituição financeira deste caso.

Feito esse intróito, prossegue-se com uma apresentação da fundação, seus órgãos e parceiros, em texto originado dela mesma.

A Fundação Dom Cabral (FDC) é uma instituição voltada para a formação de executivos e a capacitação gerencial das empresas. Há 17 anos, desenvolve e transfere para a realidade brasileira avanços em tecnologias de gestão. Possui uma forte interação internacional, mantendo convênios com instituições de desenvolvimento gerencial, como o INSEAD – The European Institute of Business Administration (França) – e a J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University (EUA).

Em 1989, a FDC associou-se a um grupo de grandes empresas brasileiras em torno de um centro de inovação empresarial: o CTE – Centro de Tecnologia Empresarial. Seu corpo técnico desenvolve pesquisas e cria tecnologias de ensino gerencial comprometidas com resultados”.

“O Programa de Gestão Avançada (PGA) emerge com a proposta de mudar posturas, devassar mazelas e varrer rotinas esclerosadas pelo tempo, buscando não apenas incrementar a produção, mas sobretudo motivar o ambiente interno para a competitividade e sedimentar na consciência de todos – dirigentes e funcionários – a crença de que o cliente deve ser, efetivamente, o eixo da filosofia empresarial (FDC, v. 1, p. 6).

Está expresso (FDC, v. 1, p. 10 – 13), que os programas, cursos e pesquisas estão voltados para as empresas brasileiras, visando torná-las competitivas seja em nível nacional, seja em nível internacional, estimulando a inovação, o compartilhamento e a atualização tecnológica pura. Os resultados desses projetos, pesquisas e estudos do

programa de gestão avançada são editados sob o título **temas para a excelência**. É notório que os projetos e pesquisas desenvolvidos atendem a necessidades específicas das empresas. Dito de outra forma, cada tema para a excelência aborda uma tecnologia organizacional, sugerindo, aconselhando e indicando caminhos que sirvam de solução para as empresas que estão enfrentando aquele tipo de problema ou que estão inovando naquela direção.

Em decorrência disso, o que se tem nas mãos é uma miríade de tecnologias organizacionais, cada qual propondo soluções no seu raio de ação. É óbvio que as tecnologias organizacionais nunca estão descoladas entre si, antes, uma complementa a outra. Mas também é correto afirmar que toda empresa deve fazer opções no enfrentamento dos seus problemas, devido à limitação natural de recursos de toda ordem. O que ocorre, de fato, é a adoção de tecnologias organizacionais associadas que eliminem um a um os problemas mais prementes, até chegar-se ao nível de excelência de todos desejam, tanto empresa (proprietários e empregados), quanto clientes.

A seguir serão abordados, de forma sucinta, contudo, peneiras de clareza, alguns temas para a excelência ou, equivale dizer, algumas tecnologias organizacionais, que se ajustam com perfeição às pretensões deste estudo.

Modelo de gestão como fator de competitividade

Especialmente interessante, em vista dos objetivos deste estudo, é o tema para a excelência “modelo de gestão como fator de competitividade: recomendações para as empresas brasileiras”. Nele, inicialmente, são frisadas que os novos tempos globalizados requerem novas posturas como “condição de sobrevivência”, realidade nunca vivida de forma tão aguda pelo empresariado brasileiro, como neste meados da década de 1990. Num ambiente onde convivem oportunidades e grandes riscos, o país assiste à derrocada de modelos de gestão obsoletos, incapazes de darem respostas satisfatórias (FDC, 1994, v. 2, p. 74 – 75).

A falácia do modelo de gestão perfeito, que se encaixe como uma panacéia nas empresas é assim derrubada (FDC, 1994, v. 2, p. 74):

Buscar um modelo de gestão universal, quase axiomático, numa realidade complexa e mutante, constitui, evidentemente, uma ingênua utopia, à medida que as empresas são construções eminentemente humanas, carregadas de subjetividade e permeadas por traços culturais e valores de diversas origens.

Em última análise, o modelo de gestão é o mecanismo corporativo que estabelece as regras do jogo empresarial e consolida, através de práticas cotidianas, as peculiaridades de cada organização. Em razão disso, espera-se que um modelo de gestão seja suportado por uma filosofia e estratégia coerentes e consistentes, e promova procedimentos flexíveis que conduzam a organização a uma adaptação contínua à realidade (FDC, 1994, v. 2, p. 76).

A tese desse tema, implícita no título, é a seguinte:

A construção, a explicitação e a prática consistente de um modelo de gestão constituem um importante diferencial competitivo, otimizando a eficiência e a eficácia do potencial humano para a solução dos complexos problemas organizacionais do nosso tempo (FDC, 1994, v. 2, p. 74).

O conceito de modelo de gestão elaborado pela FDC guarda semelhança com a definição que norteia o presente estudo, apresentada no capítulo 1, seção 1.7. Senão vejamos: “Modelo de gestão é um conjunto de processos destinados a gerar decisões capazes de orientar a ação humana na empresa, para cumprimento das finalidades que animam seus proprietários a mantê-la. Em última instância, um modelo de gestão visa a garantir a sobrevivência da empresa no longo prazo”.

O desenvolvimento de um modelo de gestão que atenda aos requisitos expressos anteriormente deve ser suportado por quatro tecnologias organizacionais amplas, que são colocadas como **quatro perspectivas** fundamentais: as premissas; a intenção; o caminho; e a mobilização. Cada uma dessas perspectivas cumpre o papel de uma tecnologia organizacional “mãe”, abrigando tecnologias organizacionais “filhas” ou subordinadas, num todo interdependente (FDC, 1994, v. 2, p. 76).

A primeira tecnologia organizacional “mãe”, representando as **premissas**, agrega tecnologias organizacionais relacionadas com a filosofia mestra, abrangendo: valores e princípios; visão do ser humano; nível de explicitação do modelo; reconhecimento das práticas informais, integração consistente das partes no todo; dogmatismo tolerado e pragmatismo adotado na avaliação crítica do modelo e do ambiente.

A **intenção** age como a segunda tecnologia organizacional “mãe”, e define a visão estratégica da empresa, expressa fundamentalmente pela missão corporativa, carimbada

pela proposta básica de mercado a ser atendida. Outras tecnologias organizacionais são acionadas para definir as missões dos níveis inferiores, para cada tipo de negócio, em termos de produtos e serviços a fornecer, necessidades a atender. Aqui também se identificam os fatores críticos de sucesso que se interpõem à consecução dos resultados estratégicos. Por último, uma tecnologia organizacional específica entra em cena para mapear os resultados estratégicos desejados no longo prazo.

A terceira tecnologia “mãe” incorpora o **caminho**, que identifica os meios para concretizar a visão estratégica, traçada na tecnologia mãe anterior, ou seja, aqui se define o “como” chegar lá. As características de cada empresa predominam nesse terreno e determinam quais tecnologias organizacionais subordinadas serão empregadas. No geral, pode-se indicar algumas, por serem genéricas, como: planejamento empresarial de curto prazo; estrutura organizacional; plano de cargos e salários; treinamento e capacitação de pessoal; remuneração variável.

A última tecnologia “mãe” aglutina a **mobilização**, que combina tecnologias organizacionais de modo a promover uma indução no comportamento do contingente de colaboradores na direção dos objetivos estratégicos, sempre respeitando a ética e patrocinando a participação (FDC, 1994, v. 2, p. 74 – 79).

Unidades estratégicas de negócios e competitividade

Outro tema para a excelência abordado, que tem muito a ver com este estudo, e que se constitui numa tecnologia organizacional típica é “unidades estratégicas de negócios como vantagem competitiva”.

A globalização dos anos 90 e suas conseqüências servem para impor a urgência de mudanças, entre elas, a reestruturação de empresas conforme o conceito de unidades estratégicas de negócios. Evidentemente, se isso se conformar com a estratégia corporativa (FDC, 1993, v. 1, p. 138).

O trabalho orienta como implementar o “planejamento de *portfólio*”, instrumento através do qual o planejamento corporativo é desdobrado em planejamentos para as unidades estratégicas de negócios, enfocando cada negócio e respectivas características de mercado, geográficas, de segmentos, ou outras relevantes.

O estudo prossegue descrevendo os fatores críticos de sucesso na estruturação da empresa com unidades estratégicas de negócios, a saber (FDC, 1993, v. 1, p. 139– 143):

- zelo na conservação da *core competence*;
- estruturação a partir do mercado-alvo;
- dimensionar adequadamente o porte da unidade;
- auscultar as variações na cultura evitando atropelos possíveis;
- mudar a política de alocação de recursos em virtude da nova configuração organizacional; e
- criar e manter mecanismos de gerenciamento corporativo.

Remuneração variável

“Remuneração variável como fator de sucesso” é uma tecnologia organizacional inerente à gestão por resultados, que é encarada como um tema para a excelência (FDC, v. 3, p. 78).

Fazendo analogia com uma balança: os resultados estão num prato, que será equilibrado pelo outro prato, contendo a remuneração variável. Nenhuma empresa que adota a gestão por resultados escapa disso. Aqui se aplica a máxima: “o bolso é o órgão mais sensível do homem/mulher”.

Como os sistemas tradicionais de remuneração não atendem mais às exigências atuais (1994) das organizações, novos modelos de gestão devem ser implementados com base no comprometimento efetivo dos colaboradores, compensando-os com mecanismos que propiciem remuneração variável, em decorrência de resultados conquistados (FDC, 1995, v. 3, p. 80).

Na implementação de um sistema de remuneração variável, quatro etapas devem ser vencidas (FDC, 1995, v. 3, p. 81 – 86):

- 1º) motivar os empregados a desempenhar-se melhor;
- 2º) atrair e reter o tipo de talento que a organização necessita para ser eficiente;
- 3º) criar uma estrutura de custos adequada ao ambiente de negócios da organização;
- 4º) sinalizar as habilidades fundamentais que a organização necessita com um eficiente sistema de remuneração variável.

Por último, o trabalho conclui que “um sistema de remuneração variável pode ser utilizado como instrumento de gestão, desde que consistente e integrado com os demais instrumentos gerenciais disponíveis” (FDC, 1995, v. 3, p. 96).

3.2 – INTERAÇÃO: TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS E DA INFORMAÇÃO

Numa breve revisão, limitada a este documento, pode-se extrair o seguinte conceito de organização, original deste estudo: “uma organização é um conjunto integrado de tecnologias organizacionais acionado visando fins comuns”.

Depara-se aqui, na revisão dessa categoria tecnologia da informação, com uma situação semelhante àquela encontrada na revisão da categoria tecnologia organizacional, na seção anterior, quando o leque de autores era muito amplo, requerendo do pesquisador a opção por aqueles que melhor forneçam um embasamento teórico à pesquisa. Assim sendo, a revisão da categoria tecnologia da informação recaiu sobre Rezende e Abreu (2000) e Laudon e Laudon (1999).

Na procura para estabelecer uma conexão da empresa com a tecnologia da informação em particular, primeiramente serão apreciados três conceitos de empresa defendidos por Rezende e Abreu (2000, p. 37):

- “Junção de diversos recursos, sejam humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, que produzem e comercializam produtos para satisfação das necessidades das pessoas e de outras empresas em troca de lucro e perenidade”.
- “Organizações sociais, compostas de pessoas e valores, que trabalham em conjunto e utilizam recursos para atingir objetivos, explorando um negócio qualquer, por meio de gestão e direção dessas pessoas e desses valores”.
- “conjunto de engrenagens voltado para um fim”.

Contudo, Rezende e Abreu (2000, p.37) não param por aí, e vão mais além, ao afirmarem: “Nessas engrenagens que são necessárias para o bom funcionamento das empresas, são fundamentais as pessoas que nela atuam, os sistemas de informação, as tecnologias e os respectivos recursos necessários”.

Eis que surge a conexão da empresa com a tecnologia, na extensão do conceito de empresa que Rezende e Abreu (2000) nos concederam, haja vista que as engrenagens empresariais só funcionam com a tecnologia da informação, que age como um azeite

que inunda todo o sistema, dando-lhe vida e repercutindo num funcionamento isento de atritos.

Em decorrência dessas recentes deduções, o conceito apresentado no primeiro parágrafo, elaborado com base na revisão exclusiva deste documento, e original deste estudo, pode assim ser melhorado: **uma organização é um conjunto integrado de tecnologias organizacionais acionado através da tecnologia da informação, visando fins comuns.**

Dada a relevância do seu emprego nesta seção, resgata-se a essência do conceito de tecnologia da informação, o qual congrega quatro elementos fundamentais: 1º) hardware e seus dispositivos periféricos; 2º) software e seus recursos; 3º) sistemas de telecomunicações; 4º) gestão de dados e informações”. Ainda conforme aquele conceito, “a tecnologia da informação pressupõe a ação integrada e simultânea desses quatro elementos básicos, com a finalidade de coletar, armazenar, processar e distribuir dados e informações” (REZENDE e ABREU, 2000, p. 76).

A realidade da maioria das empresas mostra que, na busca para solucionar seus problemas, foram sendo comprados computadores, licenciados softwares, contratadas linhas de comunicação, etc, sem darem a devida importância para uma questão fundamental: a integração, o inter-relacionamento entre as partes (LAUDON e LAUDON, 1999, p. 60).

A utilização da tecnologia da informação plena é retratada por Laudon e Laudon (1999, p. 72).

As tecnologias da informação contemporâneas vão além do computador isolado e abrangem as redes de comunicações, equipamentos de fax, impressoras e copiadoras inteligentes, estações de trabalho, processamento de imagens, gráficos, multimídia e comunicações em vídeo. Cada vez mais os problemas serão resolvidos não por um computador isolado, mas por computadores e dispositivos digitais dispostos em rede.

O vínculo das tecnologias organizacionais com a tecnologia da informação também pode ser mostrado pela abstração da pirâmide, lembrada há pouco.

Nessa visão particular da pirâmide, a empresa é desenhada com sua estrutura organizacional subdividida em três níveis hierárquicos, nos quais situam-se os respectivos sistemas de informações que lhes dão suporte.

Na base da pirâmide, ou primeiro nível, situa-se o corpo técnico, que utiliza sistemas de informações operacionais. No meio da pirâmide, ou segundo nível, tem-se o corpo

gestor, que manuseia sistemas de informações gerenciais. E no nível superior encontra-se a alta administração, que é privilegiada por sistemas de informações estratégicas.

Os três níveis são alimentados por **informações oportunas**, que são transportadas pela tecnologia da informação, a partir de uma base dos dados única, até cada sistema de informação (REZENDE e ABREU, 2000, p. 195).

Comparativamente, pode-se concluir que:

- as tecnologias organizacionais que residem no nível técnico, da pirâmide de Thompson (1976), são suportadas por sistemas de informações operacionais, da pirâmide de Rezende e Abreu (2000);
- as tecnologias organizacionais do nível administrativo, da pirâmide de Thompson (1976), são suportadas por sistemas de informações gerenciais, da pirâmide de Rezende e Abreu (2000), e
- as tecnologias organizacionais do nível institucional, da pirâmide de Thompson (1976), são suportadas por sistemas de informações estratégicas, da pirâmide de Rezende e Abreu (2000).

Na integração dos três níveis emerge a tecnologia da informação como requisito fundamental de um funcionamento eficiente que produza resultados eficazes (Figura 3.2).

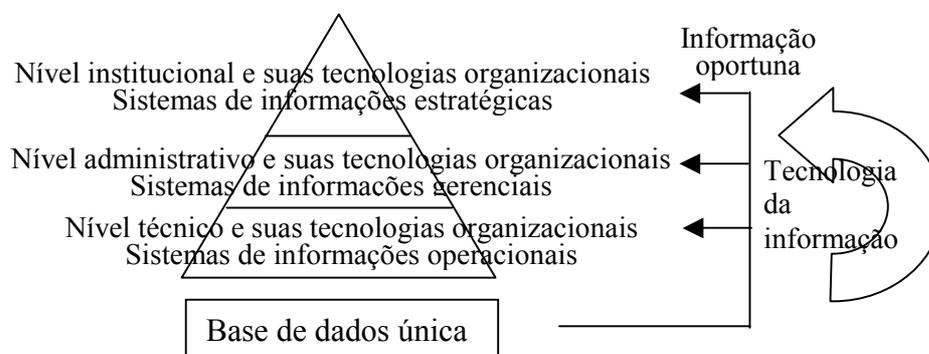


Figura 3.2: Níveis, tecnologias organizacionais e sistemas de informações afins, e tecnologia da informação

Fonte: Rezende e Abreu (2000, p. 195), adaptado

Em suma, a integração das tecnologias organizacionais entre si, e destas com a tecnologia da informação, é uma dimensão empresarial revestida de *status* estratégico, uma vez que dessa união saudável depende a sobrevivência da organização.

No próximo capítulo a metodologia será enfocada com especial interesse nos métodos e respectivos procedimentos metodológicos adotados em benefício do estudo. A propósito, alguns desses procedimentos já foram aplicados ao longo do processo de pesquisa, cabendo ao próximo capítulo, por certo, justificar os seus empregos.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 – ESTUDO DE CASO

Por ser este um estudo de caso, transcreve-se uma definição que incorpora seus principais atributos:

O estudo de caso é uma abordagem qualitativa de pesquisa que tem como objetivo central a compreensão de um recorte singular da realidade, social e historicamente determinado, que se dará através da apreensão dos aspectos considerados relevantes e importantes, em vista de objetivos propostos antecipadamente (Lüdke e André, 1986, p. 22).

Toda a pesquisa deste caso se desenrolou no sentido de desvelar o modelo de gestão por resultados implementado, a partir de 1995, na instituição bancária catarinense delineada em títulos anteriores. Mais especificamente, o modelo sob estudo foi submetido ao conceito de tecnologia organizacional, e à interação que essas tecnologias organizacionais mantêm com a tecnologia da informação, objeto da análise incluída no capítulo quatro.

Atendendo ao princípio da fidedignidade (SYKES, 1990, p. 88), que impõe a consistência dos dados e a coerência nas análises subsequentes, é condição desejável, senão obrigatória, que os procedimentos do estudo estejam devidamente delimitados e sejam projetados e documentados (BRESSAN, 2001, p.4).

Atendendo essas advertências, sobre como bem conduzir um estudo de caso, coloca-se como adequado a adoção de dois métodos e respectivos procedimentos, que serão devidamente explicitados na seqüência, quais sejam: categorização e triangulação.

4.2 - REVELANDO A REALIDADE ATRAVÉS DAS CATEGORIAS

A categorização – técnica de criação de categorias – encontra-se no âmago de um método mais amplo (Análise de Conteúdo), e visa introduzir uma ordem concebida na aparente desordem da realidade sob observação. Uma **matriz de categorias** – conjunto de categorias – permite que elementos comuns da realidade sejam

classificados/agrupados em consonância com os objetivos da pesquisa. É bom salientar que a categorização é uma técnica que se baseia na taxinomia – ciência da classificação (BARDIN, 1979, p. 44).

Dada a sua eficácia, a categorização é empregada tanto em estudos qualitativos quanto em quantitativos.

A presença das categorias permeou toda a pesquisa, como o leitor pôde perceber, desde a introdução, passando pelo segundo capítulo, quando a revisão bibliográfica desenrolou-se com base nas categorias ambiente organizacional e modelo de gestão, assim como na sistematização dos três modelos de gestão revisados (Quadros 2.6, 2.7 e 2.8).

No terceiro capítulo, da mesma forma, esse método continuou presente por ocasião da revisão bibliográfica das categorias tecnologia organizacional e tecnologia da informação.

No quinto capítulo a categorização irá cumprir a importante tarefa de desvendar a essência do Empresariamento com Sinergia, a ser efetivada através da competente matriz de categorias (Quadro 5.3).

Também no quinto capítulo o material colhido nas entrevistas será analisado tendo como referência a matriz de categorias do modelo. Para que isso ocorra, é imprescindível fazer uma ligação desse material colhido no campo com a referida matriz de categorias (Quadro 5.3), passo que será efetivado através da identificação das unidades de registro, outra técnica agregada à Análise de Conteúdo.

4.2.1 – Unidades de registro

A identificação das unidades de registro consiste no primeiro passo de codificação do material bruto colhido no campo, até a sua agregação em unidades próprias. A unidade de registro pode ser a palavra, a oração, a frase, a expressão, o tema, o centímetro, o acontecimento, etc., que delimita um recorte da realidade (BARDIN, 1979, p. 104).

Nesta pesquisa, os dados e informações colhidos nas entrevistas serão organizados à luz do **princípio léxico**, que reza: “a realidade é interpretada a partir das

palavras/expressões e respectivos sentidos que as mesmas revelam do contexto, considerando também os sinônimos e sentidos próximos” (BARDIN, 1979, p. 118).

Em termos práticos, já adiantando o roteiro da entrevista, os entrevistados serão questionados a respeito dos fatores que influenciaram, positiva ou negativamente, as metas contratadas por suas unidades, via contrato de resultados. Pois bem, esses **fatores corresponderão às unidades de registros**, ou seja, cada fator será uma unidade de registro, numa relação de “um por um”, os quais farão as ligações com a matriz de categorias do modelo (vide quadro 5.3).

Verifica-se, então, uma hierarquia: primeiro a meta aponta para um fator de influência, o qual é igual a uma unidade de registro, que aponta para uma categoria, (Figura 4.1).

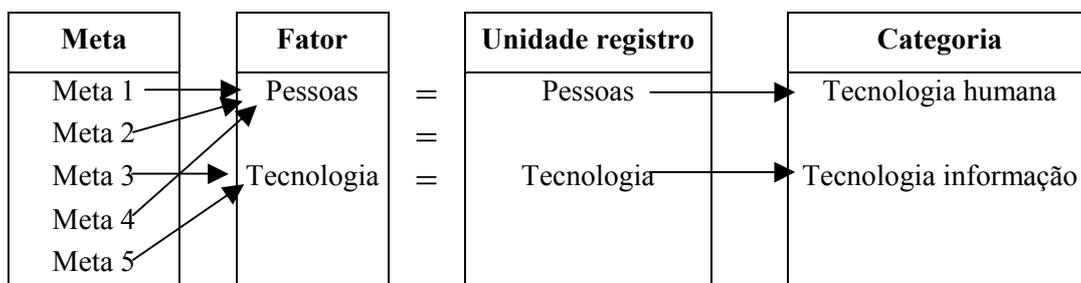


Figura 4.1: Ligação do fator de influência à categoria, via unidade de registro

Os procedimentos metodológicos sobre os quais o quinto capítulo foi desenvolvido, e que foram teoricamente sintetizados na figura anterior, serão plenamente explicados na próxima seção, na parte alusiva ao primeiro nível da triangulação, aquele mais próximo da realidade pesquisada.

4.3 – A TRIANGULAÇÃO NA SELEÇÃO E COLETA DE DADOS

Considerando a inerente complexidade da realidade, é conveniente fazer uso de uma combinação de procedimentos, técnicas e instrumentos que proporcionem ampla cobertura tanto na seleção de informações quanto na coleta de dados, o que pode ser viabilizado através da **triangulação** – método que, como o próprio nome indica, refere-

se a três ângulos ou, como diz Triviños (1987, p. 138), “três enfoques ou perspectivas” – podendo também, ser empregados os sinônimos camadas ou níveis.

A triangulação também é defendida por Lüdke e André (1986, p. 25), por “retratar a realidade de forma completa e profunda”, atendendo, assim, uma característica fundamental dos estudos de caso.

Conseqüentemente, cada nível requer o emprego de técnicas e procedimentos específicos, por parte do pesquisador, alimentando a fase de análise com informações e dados que se complementam. Resumindo, a triangulação é um método que aglutina vários procedimentos e técnicas satélites, distribuídas em três níveis que circundam o objeto de estudo (Figura 4.2).



Figura 4.2: O caso sob a ótica do método da triangulação

Por questões didáticas, nesta pesquisa, a triangulação será abordada a partir do maior, em direção ao menor, ou seja, *top down*, implicando numa inversão dos níveis de observação. Com isso, primeiro será descrito o terceiro nível, depois o segundo, até chegar-se ao primeiro nível.

4.3.1 – Terceiro nível

No terceiro nível, o fenômeno observado decola do seu mundo em busca de uma conexão com um universo mais amplo, este, representado pelas teorias e pela realidade sócio-política-econômica (Triviños, 1987, p. 139).

O modelo de gestão por resultados foi conectado ao referencial teórico por intermédio da revisão bibliográfica do capítulo 2, quando foram esmiuçadas os ambientes organizacionais e os principais modelos de gestão reinantes ao longo do século XX. No que tange ao estudo deste caso, o ambiente no qual se inseria a instituição bancária é motivo da seção 5.1, capítulo 5, que analisa profundamente o contexto onde residiram os fatores que forçaram a instituição catarinense a adotar o modelo de gestão focalizado.

Neste nível, então, conforme o conteúdo da seção apontada no parágrafo anterior, foi respondida uma pergunta complementar de pesquisa e atingido um objetivo secundário.

4.3.2 – Segundo nível

O segundo nível da triangulação, intermediário, foca os documentos produzidos pelo meio, que Triviños (1987, p. 139) classifica em seis tipos: externos; internos; legais; oficiais; estatísticos; audiovisuais.

Um modelo de gestão por resultados voltado para uma instituição complexa, como a deste caso, fatalmente incorpora uma enorme dose de formalização, o que desemboca na convivência com uma profusão de documentos de toda ordem, tanto oriundos de fontes externas quanto gerados internamente, que circulam em todas as instâncias, concretizando cada etapa do modelo. São planos, projetos, programas, relatórios, manuais, apostilas, atas, cartas, etc. que se convertem em preciosa fonte de dados.

Este nível encontra respaldo naquilo que foi descrito nos capítulos 3 e 4, momentos em que as tecnologias organizacionais e a tecnologia da informação mereceram destaque, assim como as inevitáveis interações entre elas.

Em atendimento aos requisitos metodológicos deste nível, a instituição e o modelo sob estudo serão focalizados assim:

- o perfil da instituição foi seguido, no capítulo 5, de um panorama do modelo, simultaneamente amplo e profundo, exposto na seção 5.4 – O modelo de gestão por resultados adotado;
- a essência do Empresariamento com Sinergia foi revelada à luz da categoria tecnologia organizacional, em texto incluso no capítulo 5, seção 5.5 – As tecnologias organizacionais do modelo em estudo; e

- uma análise do Empresariamento à luz da interação que as tecnologia organizacionais mantêm com a tecnologia da informação, motivo da seção 5.6 – Tecnologia da informação e o Empresariamento com Sinergia.

Neste nível, então, consoante o teor das seções recém enunciadas, foram respondidas duas perguntas complementares de pesquisa e foram alcançados dois objetivos secundários, conforme poderá ser verificado adiante nas referidas seção.

4.3.3 – Primeiro nível

O primeiro nível focaliza o que está mais próximo da realidade observada, esta, habitada pelos sujeitos, manancial de onde provém a primeira camada de informações, que devem ser colhidas através de instrumentos e técnicas que vasculhem as impressões, as opiniões e idéias desses sujeitos. Dentre outros, a entrevista e a observação participante se apresentam como instrumentos/técnicas de reconhecida eficácia.

Sobre a entrevista, Triviños (1987, p. 145) tem a seguinte opinião: “Segundo nosso ponto de vista, em pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”.

Com relação à observação participante, Selltiz et. al. (1987, p. 111) coloca que se trata de “uma técnica talhada para descrever situações complexas”, sempre prenhes de intensa interação entre sujeito(s) e pesquisador(es).

Cabe aqui esclarecer que este pesquisador exerceu a função de coordenação do projeto do Sistema de Informações Gerenciais (SIG) previsto no modelo, condição que lhe granjeou conhecimentos satisfatórios para servir de fonte de informações legítima, as quais foram adquiridas através da rica interação com consultores da UFSC e da Fundação Dom Cabral e com inúmeros líderes de diversas unidades estratégicas de negócios, em várias etapas do modelo.

Este primeiro nível da triangulação será totalmente atendido com:

1º) as explanações teóricas quanto ao emprego dos procedimentos metodológicos que irão coletar e refinar dados, incluídas nas seções subsequentes deste capítulo (4.4 – Coleta de dados e 4.5 – Refinamento dos dados);

2º) as análises e conclusões elaboradas a partir dos dados coletados e através dos procedimentos metodológicos que identificam as unidades de registros e categorias, inclusas no capítulo 5, seção 5.7 – As tecnologias e os resultados desejados – ocasião em que, espera-se, seja respondida mais uma questão complementar de pesquisa e alcançado mais um objetivo complementar.

4.4 – COLETA DE DADOS

A pretensão desta seção é mostrar ao leitor como se deu o contato do pesquisador com a realidade no campo e respectivos atores. Para tal, será descrita a seqüência em que foram aplicados os procedimentos metodológicos e instrumentos de pesquisa, todos já justificados teoricamente, com destaque para as duas seções anteriores. É óbvio que também serão explicados os critérios de escolha que nortearam decisões de pesquisa.

4.4.1 – Quanto aos instrumentos de pesquisa

- Uma entrevista semi-estruturada foi o instrumento que averiguou as opiniões, as experiências, as idéias de líderes que viveram papéis ativos na instituição bancária, diretamente relacionados com o alcance dos resultados.
- As respostas às perguntas da entrevista se constituíram nos fatores que influenciaram, positiva ou negativamente, as metas inclusas nos contratos de resultados/1998, das unidades estratégicas de negócios selecionadas.
- O roteiro completo da entrevista (Anexo 4), aplicada aos líderes selecionados, foi estruturado com base no contrato de resultados que cada unidade de negócios firmou com a matriz, no início de 1998, selando sua parcela de contribuição para as premissas estratégicas deliberadas no início do mesmo ano.
- Veja, no exemplo da meta 01.01, como se deu a ligação do contrato de resultados com os fatores que influenciaram as respectivas metas (Quadros 4.1 e 4.2).

Quadro 4.1: Meta extraída do contrato de resultados/1998

Campo Desenvolvimento Econômico E Social			
Nº	Meta	Prazo	Peso
01.01	Atender a comunidade catarinense com serviços bancários, mantendo a presença do SFBESC, com unidades de negócios rentáveis		

Fonte: Besc (1998)

Quadro 4.2: Pergunta do roteiro da entrevista correspondente à meta, com espaço para coletar o respectivo fator de influência

Campo Desenvolvimento Econômico E Social		
Nº	Meta	Fator
01.01	Atender a comunidade catarinense com serviços bancários, mantendo a presença do SFBESC, com unidades de negócios rentáveis	

Fonte: Besc (1998)

- A comparação das metas compromissadas versus metas realizadas transcorreu com o apoio das respectivas planilhas de avaliações anuais dos contratos de resultados/1998, conforme pode ser verificada no exemplo da meta 01.01 (Quadro 4.3).

Quadro 4.3: Planilha de avaliação anual/1998 dos contratos de resultados

PLANILHA DE AVALIAÇÃO ANUAL CONTRATOS DE RESULTADOS				
ANO:	JANEIRO À DEZEMBRO/98			
UNID.:	LOCAL X			
CAMPO:	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL			
META	DESCRIÇÃO SUCINTA	PESO	COMPR.	REALIZADO
01.01	Atender a comunidade catarinense...	5,00	813.955	2.048.548
TOTAL		5,00		

Fonte: Besc (1998)

4.4.2 – Quanto ao diálogo entre entrevistado e entrevistador

- De posse do roteiro da entrevista, contendo o contrato de resultados da unidade, conforme exemplificado pela meta 01.01 (Quadro 4.2), e da respectiva planilha de avaliação (Quadro 4.3), o entrevistador perguntava ao líder da unidade qual o fator preponderante que influenciou no resultado da meta, seja positiva ou negativamente.

- O líder, por sua vez, comparando o resultado compromissado com o realizado da planilha de avaliação (Quadro 4.3), fazia as conexões com os fatos que repercutiram na meta e elegia um fator preponderando, o qual era anotado pelo entrevistador no campo “fator” do roteiro da entrevista (Quadro 4.2).

4.4.3 – Quanto ao critério de seleção dos entrevistados

- As unidades e, conseqüentemente, os entrevistados foram selecionados visando cobrir os três níveis da instituição, já apresentados na revisão bibliográfica das seções 3.1 e 3.2: – técnico/operacional, administrativo/ gerencial, institucional/estratégico.

- Neste sentido, foram entrevistados: dois líderes de unidades de negócios locais; atendendo o nível técnico/operacional; um líder de unidade regional, atendendo o nível administrativo/gerencial; e um líder corporativo, atendendo o nível institucional/estratégico.

- Dito de forma simples, foram entrevistados dois gerentes de agências, um gerente regional e o superintendente de toda a rede de agências.

4.4.4 – Quanto à denominação das unidades

- As unidades locais serão denominadas X e Z, a unidade regional será nomeada BETA e a unidade corporativa ÔMEGA, a fim de manter intacta a privacidade das fontes fornecedoras de dados.

4.5 – REFINAMENTO DOS DADOS

Os dados brutos, coletados nas entrevistas, se constituem nos “fatores de influência” atrelados a cada meta, e foram coletados conforme os procedimentos descritos na seção anterior. Todavia, para que esses dados pudessem se transformar em sustentáculos das perguntas de pesquisa formuladas e dos objetivos previstos na pesquisa, os mesmos necessitam ser trabalhados tendo em vista tais finalidades, seguindo os procedimentos a seguir.

Primeiramente, foi elaborada uma planilha (Quadro 4.4) que é um espelho do roteiro da entrevista, ao qual acrescento-se as colunas “foi atingida?” e “tecnologia associada”. Pode-se notar, com isso, que o arranjo das colunas da planilha do quadro 4.4 incorpora o procedimento metodológico que estabelece a ligação do fator de influência (ou unidade de registro) com a respectiva categoria, conceito este ilustrado no item 4.2.1.

Quadro 4.4: Planilha que estabelece a correlação entre: metas; fatores de influência; e tecnologias

Nº	Meta	Atingida?	Fator de Influência	Tecnologia Associada
Descrições das colunas				
Nº		=	número. da meta;	
Meta		=	meta extraída do contrato de resultados/1998 da unidade;	
Atingida?		=	responde à pergunta: A meta foi atingida?	
Fator de influência		=	principal fator que influenciou o resultado da meta, seja positiva ou negativamente. Esse fator foi transcrito da entrevista;	
Tecnologia associada		=	nome da tecnologia, organizacional ou da informação, associada ao fator de influência.	

- A última pergunta de pesquisa e o último objetivo secundário demandaram uma correlação de variáveis ligeiramente diferente daquela constante na planilha do quadro 4.4, razão pela qual uma nova planilha foi elaborada (Quadro 4.5).

Quadro: 4.5: Planilha que mostra as associações das tecnologias com os respectivos fatores de influência das metas

Tecnologia			
Unidade	Fator de Influência	Atingida?	Meta/1998

Como as colunas da planilha deste quadro 4.5 são as mesmas da planilha do quadro 4.4, as descrições daquela aplicam-se neste, com exceção da coluna “unidade”, que é o seu nome fictício, adotado em favor da preservação da sua identidade real.

Os procedimentos metodológicos discorridos neste capítulo estarão na base das respostas às questões de pesquisa que serão respondidas no capítulo seguinte, assim como sustentarão os objetivos a serem também alcançados no capítulo seguinte. Por conseguinte, o capítulo seguinte foi estruturado de maneiras a fornecer um panorama completo tanto da instituição deste caso quanto modelo de gestão estudado.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO – A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA CATARINENSE

Este capítulo contém toda a gama de informações relacionada com a instituição bancária do caso e o respectivo modelo de gestão por resultados nela implementado. Em razão disso, aqui serão respondidas todas as questões complementares de pesquisa, assim como serão atingidos todos os objetivos específicos. Assim espera-se.

Na próxima seção deste capítulo será efetuada uma exposição dos ambientes internacional e nacional relacionados com o setor bancário. Na primeira parte serão enumeradas as tendências tecnológicas que espreitavam os bancos, já que elas agiram como vetores de pressão que atuaram no sentido de fora para dentro das instituições. Na segunda parte serão discutidas as novas regras que passaram a regular o sistema financeiro nacional pós-plano real, passando brevemente por condições pré-plano real.

5.1- O AMBIENTE DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO CASO

Em meados em 1997 a Federação Brasileira de Bancos patrocinou em São Paulo um congresso de nível internacional, que contou com a participação de banqueiros, executivos, técnicos, estudiosos e especialistas das áreas econômica, bancária, financeira e tecnológica de todo o mundo. O tema do Congresso – Novo salto na tecnologia dos bancos – adiantava Herrero, (1997, p. 1), coordenador do evento: “já fazia parte das preocupações de todos os dirigentes dos sistemas financeiro e bancário do Brasil”.

Naquele congresso foram apontadas, entre outras conclusões e deliberações, dez **tendências** (Quadro 5.1), que iriam afetar o setor bancário em todo o mundo, por isso elas deveriam ser levadas a sério, serem inseridas nas pautas de decisões estratégicas, sob pena de redundar na exclusão dos desavisados, em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Hoje, em 2002, ano de elaboração deste documento, sabe-se que todas aquelas tendências concretizaram-se.

Quadro: 5.1: Tendências internacionais em 1997, na área bancária

Uso generalizado da melhor tecnologia da informação: A tecnologia da informação tende a se generalizar em todos os países, por força da competição financeira globalizada.

Substituição de processos ineficientes e onerosos: O esforço pela melhor tecnologia da informação deverá ser de grandes e pequenos, pois todos estarão pressionados pela melhoria da produtividade e pelo efeito desastroso dos custos altos.

A Internet é o caminho a seguir: A tendência de aceitação unânime diz respeito ao crescimento das operações bancárias via Internet, acompanhado de crescentes níveis de segurança e aceitação.

A tecnologia da informação será o próprio negócio: As facilidades da tecnologia da informação farão parte do próprio negócio. Ao vender produtos e serviços, os bancos estarão vendendo também a tecnologia da informação neles incorporada.

Agências altamente informatizadas: Está revertida a tendência que vigorou até há pouco tempo no Brasil, que conduziu a um fechamento de agências. De agora em diante, serão abertas novas agências só que menores e altamente informatizadas.

Novo perfil do bancário: A tecnologia da informação em uso nos mercados mundiais exigirá que o bancário esteja preparado para operar equipamentos, prestar serviços com base na tecnologia disponível, e principalmente, para tomar decisões descentralizadas que conduzam a resultados.

Integração do banco com o cliente: O uso da tecnologia da informação irá acentuar a integração do banco com os seus clientes. A automação bancária irá operar propiciando uma ligação on-line do banco com os negócios dos clientes.

Expansão dos acessos: Estão sendo desenvolvidas pesquisas que irão levar os produtos e serviços bancários a todo lugar onde há luz elétrica, onde poderá ser instalada uma antena ou uma conexão por cabos.

Ampliação dos mercados: Um grande desafio no futuro dos bancos é proporcionar o acesso a largas faixas da população mundial que estão afastadas dos mercados, por várias razões. Isso envolve um problema de compatibilidade de custos que, espera-se, a tecnologia da informação possa resolver.

Investimentos progressivos: Os investimentos do sistema financeiro em tecnologia da informação estão apenas começando, terão que prosseguir, pois são indispensáveis como requisito competitivo.

Fonte: Febraban (1997, p. 3 e 4)

O **plano real** foi o marco que determinou as novas regras do ambiente nacional, notadamente no sistema financeiro nacional e no sistema bancário em particular, ambos focos deste estudo, motivo pelo qual as análises irão neles recair.

Ao discorrer-se sobre o **sistema financeiro nacional**, é lícito ater-se ao que coloca a maior autoridade monetária do País, o Banco Central do Brasil, em relatório específico sobre o assunto:

O sistema financeiro nacional tem o importante papel de fazer a intermediação de recursos entre os agentes econômicos superavitários e deficitários de recursos, tendo como resultado um crescimento da atividade produtiva. O desenvolvimento saudável da intermediação financeira é condição necessária para que seja consolidada a estabilização econômica de um país, assim como para criar requisitos essenciais à retomada da atividade produtiva (BACEN, 1999, p. 3)

O sistema financeiro nacional está dividido em dois grandes grupos: área bancária e área não-bancária. A área bancária é formada pelos bancos comerciais, bancos múltiplos, caixas econômicas e cooperativas de crédito, ou seja, pelas instituições “capazes de participar do processo de criação de moeda na economia”. Na área não-bancária estão incluídos os bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades corretoras de câmbio, títulos e valores mobiliários, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários e companhias hipotecárias. Um quadro completo do sistema financeiro nacional segue após o texto (Anexo 1) (BACEN, 1999, p. 4).

Até 1994 um crônico processo inflacionário grassava a economia brasileira com conseqüências danosas a todos os setores econômicos, com exceção de um, o setor financeiro. Esse quadro inflacionário, que persistia deste a década de 60, foi absorvido pelos bancos e instituições que souberam adaptar-se a ele, além de extrair-lhes benefícios. Em suma, o sistema bancário posicionou-se diante do processo inflacionário brasileiro como se fosse uma oportunidade e não uma ameaça (BACEN, 1999, p. 3).

As conseqüências positivas dessa adaptação e posicionamento são peremptoriamente explicadas pelo BACEN (1999, p. 3):

Elevadas taxas de inflação contribuíram para alavancar a participação do setor financeiro na renda nacional. Na verdade, as instituições financeiras foram surpreendentemente bem sucedidas na implementação de inovações financeiras e no aproveitamento de oportunidades que lhes permitiram não apenas sobreviver em um contexto visto no resto do mundo como hostil à

atividade econômica, como também acumular capital, desenvolver-se tecnologicamente e crescer.

No entanto, o cenário mudou drasticamente com uma penada, por assim dizer. E foi mesmo através de um Decreto Lei que foi implementado o **plano real**, a partir do segundo semestre de 1994, que trazia em seu bojo as novas regras para o extenuante processo de **reordenamento** da economia brasileira. Foram adotadas medidas que se constituíram em respostas da economia brasileira ao fenômeno da globalização, capazes de viabilizar a estabilização e reestruturação da economia e concretizar a estabilização monetária. Entre elas, destacam-se: “abertura do comércio exterior; mudanças na política industrial visando tornar mais competitivos os produtos nacionais; redução ou eliminação de subsídios em vários setores produtivos; reformas no ordenamento constitucional do país, notadamente na ordem econômica e na estrutura e funções do setor público; redefinição de bases filosóficas para equacionamento de gastos” (BACEN, 1999, p. 6).

O reordenamento imposto pelo plano real: 1º) deixou descobertos segmentos ineficientes, tanto dos setores industriais e comerciais quanto financeiros; 2º) revelou outros segmentos econômicos pouco competitivos, em função do corte de subsídios; 3º) reduziu o acesso ao crédito devido à política monetária restritiva. Essas três causas desaguarão no sistema financeiro como uma avalanche que engordou sobremaneira a inadimplência de obrigações financeiras tomadas junto a bancos e instituições financeiras. Foi como um caudal, agora eram os bancos e instituições financeiras que mostravam suas capacidades financeira e operacional para absorver, renegociar e postergar dívidas que estavam registradas nos ativos de seus respectivos balanços.

Esse fenômeno foi assim descrito pelo BACEN (1999, p. 6):

Todos esses fatos, conjugados com o desaparecimento dos ganhos inerentes ao processo inflacionário, até então apropriados pelo segmento financeiro, evidenciaram a fragilidade de algumas de suas instituições, as quais mostraram-se incapazes de promover, espontânea e tempestivamente, os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

Em vista da iminente situação de insolvência de algumas instituições financeiras, e antes que houvesse ameaças à estabilidade e confiabilidade do sistema financeiro brasileiro, as autoridades brasileiras, por intermédio do Conselho Monetário Nacional e

do Banco Central, tomaram medidas no sentido de preservar a integridade do sistema e instituíram o (BANCEN, 1999, p. 12).

- PROER – programa de estímulo à reestruturação e ao fortalecimento do sistema financeiro, editado em novembro/1995;
- PROES – programa de incentivo à redução do setor público estadual na atividade bancária, editado em fevereiro/1997; e
- FGC – fundo garantidor de crédito, editado em novembro/1995.

Além disso, foram criados mecanismos mais severos de acompanhamento e controle, tutelados pelo Banco Central, sobre matérias que de qualquer forma viriam a afetar o funcionamento saudável do sistema financeiro nacional.

O programa de incentivo à redução do setor público estadual na atividade bancária – PROES traz em seu próprio título uma finalidade que denota a intenção irreversível da autoridade monetária. Não bastasse isso, o programa foi divulgado ao mercado mesmo antes da sua edição, através de minutas prévias, com a justa intenção de atingir os diretamente interessados, ou seja, os bancos estaduais, dos quais faz parte a instituição deste caso.

Assim, por ocasião da publicação oficial do programa, as instituições estaduais estavam cientes das novas regras do jogo que, em síntese, são as seguintes: “o programa visa criar condições para a reestruturação dos intermediários financeiros estaduais, preferencialmente mediante a privatização, extinção ou transformação em instituição não-financeira, inclusive agência de fomento” (BACEN, 1999, p. 15).

No período compreendido entre dezembro/1993, antes do plano real, e dezembro/1998, quando os impactos do plano real já tinham sido em grande parte absorvidos, o sistema financeiro nacional foi o palco de profundas transformações, tanto sob o aspecto organizacional quanto operacional.

Nesse período houve um movimento intenso entre as instituições financeiras participantes, quando se presenciaram transferências de controle acionário, incorporações, cancelamentos, liquidações e privatizações repercutindo numa redução de 24% delas, com exceção das cooperativas de crédito. Merece destaque o avanço da presença de bancos estrangeiros em termos qualitativos e quantitativos. Esse movimento ocorreu ora por iniciativa do Governo, ora acionado pela própria dinâmica do mercado (BACEN, 1999, p. 14).

No mesmo período foi constatada performance superior dos bancos privados nacionais que demonstraram flexibilidade de adaptação às regras de uma economia estável, reagindo primordialmente com reestruturações organizacionais drásticas, profundos cortes de custos, otimização e informatização de processos e lançamento de novos produtos e serviços. Por sua vez, nos bancos públicos, com destaque para os estaduais, as dificuldades relacionadas com as naturais amarras legais e políticas obstaram a rápida adaptação desse segmento ao novo ambiente econômico (BACEN, 1999, p. 12).

Sendo controlador e regulador do sistema financeiro nacional, o Banco Central tem informações que permitem traçar diagnósticos precisos sobre tudo que diz respeito ao sistema. Naquela época, em 1997, o Banco Central traçou o seguinte diagnóstico dos bancos estaduais:

Alguns bancos estaduais encontram-se, há muito, com problemas estruturais devido à excessiva concentração de créditos, com elevado grau de inadimplência, em particular junto ao controlador e a empresas ligadas. Outro problema é o significativo volume de títulos públicos de emissão dos próprios Estados, o que os torna altamente dependentes de recursos no mercado financeiro, a taxas que, geralmente, se situam bem acima daquelas regularmente praticadas. Além disso, essas instituições mantêm estruturas administrativas inteiramente inadequadas, quando comparadas com aquelas mantidas pelas instituições congêneres controladas por capitais privados, apresentando custos fixos incompatíveis com sua capacidade de geração de receitas (BACEN, 1999, p. 12).

Como não poderia deixar de ser, em virtude dos fatores expostos, tanto aqueles oriundos do mercado, quanto os embutidos no plano real ou corporificados no PROES, a instituição financeira do caso, exatamente por ser estadual, moveu-se na procura de uma estratégia que gerasse as soluções aos problemas iminentes. Pensando estrategicamente, a adoção de um modelo de gestão certamente traria em seu escopo as soluções pretendidas.

E isso de fato ocorreu, no segundo semestre de 1995, quando foi adotado um modelo de gestão por resultados como resposta às pressões drásticas que a instituição vinha sofrendo.

Tornar conhecido o ambiente no qual a instituição do caso estava inserida foi um passo programado, uma vez que ele tornou possível responder uma pergunta complementar de pesquisa e atingir um objetivo secundário.

Pergunta complementar respondida: Que fatores externos e internos levaram a instituição bancária em questão a adotar um modelo de gestão por resultados?

Objetivo secundário atingido: Expor os cenários internacional e nacional na época em que a instituição bancária do caso adotou o modelo de gestão por resultados.

5.2- PERFIL DA INSTITUIÇÃO À EPOCA DO MODELO DE GESTÃO

A instituição bancária catarinense, foco deste caso, repete-se, é o Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC), e 1998 o ano em que foi traçado o seu perfil.

Cabe esclarecer aqui por que foi escolhido o ano de 1998 como referência para o perfil da instituição, por que:

1º) foi aquele o terceiro ano em que a instituição estava sob o regime do novo modelo de gestão, com a maioria das tecnologias organizacionais implementadas e os principais resultados evidentes;

2º) daquele ano são as edições dos instrumentos e ferramentas do modelo, aproveitados durante a pesquisa;

3º) foi naquele ano que se centrou a coleta de dados.

A vocação regional do BESC é, sem sombra de dúvidas, a característica mais marcante na sua vida, presente desde a fundação e que foi carregada para documentos que estão no âmago da instituição, como pode ser constatado Lei da Criação, Missão e Princípios (BESC, 1998).

Lei da Criação

O Banco do Estado de Santa Catarina S.A. foi criado pela Lei nº 2.719, de 27 de maio de 1961, com o então nome de Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A., grafada pelo seguinte texto, em seus artigos 1º/2:

O Governador do Estado de Santa Catarina.

Faço saber a todos os habitantes deste Estado que a Assembléia Legislativa decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º - É o Poder Executivo autorizado a organizar o Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina S.A., sob a forma de sociedade anônima de economia mista, e a praticar todos os atos legais necessários à sua constituição e funcionamento.

Art 2º - O Banco tem por finalidade principal fomentar o desenvolvimento econômico do Estado, realizando operações que favoreçam a criação de riquezas, sua distribuição e circulação, abrangendo as operações bancárias em

geral, inclusive, futuramente, aquelas para cujo exercício deva obter prévia autorização do Governo Federal (ALVES et. al., 1997, p. 33).

Nossa Missão

Ajudar o crescimento de organizações e pessoas, através do apoio financeiro e da prestação de serviços, com eficácia e lucratividade, harmonizando os interesses de clientes, acionistas e empregados e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade catarinense (BESC, 1996).

Nossos Princípios

- O cliente em primeiro lugar
 - Procedimento ético, transparente e profissional
 - Recursos de Santa Catarina aplicados no Estado
 - Integração com a comunidade
 - Preservação dos direitos dos acionistas
 - Harmonia com as políticas do Governo Estadual, respeitando os princípios da instituição
 - Qualificação e valorização do corpo funcional
 - Qualidade com simplicidade
 - Rentabilidade
- (BESC, 1996)

Santa Catarina possui 293 municípios e o BESC possui 255 agências e 329 postos de serviço, totalizando 584 pontos de atendimento, dos quais 149 são pontos pioneiros – único no município – e apenas cinco agências estão estrategicamente localizadas fora do Estado – Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. A matriz ou Direção Geral do banco fica em Florianópolis, capital do Estado (BESC, 1998).

Com essa capilaridade regional, o BESC consolida-se como o legítimo banco da comunidade, dando suporte ao crescimento econômico e viabilizando os eventos comunitários, buscando posicionar-se como um dos principais agentes do desenvolvimento do Estado, ao levar crédito a pequenos empresários ou produtores rurais espalhados por todo o território catarinense, mesmo nos seus rincões mais distantes, mantendo, assim, uma relação de estreita intimidade com a gente catarinense (ALVES et. al., p. 13)

A gestão estratégica do BESC, que visa conquistar e manter uma “posição sólida no mercado, baseia-se nas diretrizes capitalização, ampliação de negócios, modernização empresarial, redução de custos, saneamento dos ativos e liquidez com qualidade” (BESC, 1998, p. 13).

Quanto aos elementos da tecnologia da informação que compõem o seu conceito central, o perfil da informática resume-se (BESC, 1998):

1º) o hardware central é um *Mainframe* UNISYS NX 4802-63, no qual estão espelhados dispositivos periféricos espalhados pela rede de agências e órgãos da Direção Geral, de acordo com uma filosofia proprietária.

2º) os softwares e seus recursos estão classificados em três tipos:

a) sistemas processadores de transação (SPT) de grande porte, que rodam no *Mainframe*, responsáveis pela maioria dos produtos/serviços e também pelo controle fiscal e contábil da instituição, tais como: contas correntes, cobrança e desconto, crédito geral, crédito ao consumidor, fundos de investimentos, depósitos a prazo, contabilidade;

b) sistemas processadores de transação de médio e pequeno porte, ou departamentais, que rodam em microcomputadores *Standalone* localizados em alguns órgãos da Direção Geral, são responsáveis por produtos e serviços e controles departamentais, tais como: habitação, arrendamento mercantil, câmbio, jurídico;

c) softwares licenciados voltados para o ambiente de escritório da direção geral e agências, com predominância (90%) para o *Microsoft Office (Word, Excel, Access, Power Point)*.

3º) o sistema de telecomunicações e transmissão de dados é constituído por linhas dedicadas contratadas através da companhia telefônica regional, que suportam a automação bancária, e que funcionam com protocolos proprietários da PROCOMP – empresa especializada em automação bancária com redes nos pais e no mundo. Um computador supermini CISCO gerencia todo esse sistema, com softwares operacionais específicos.

No segundo semestre de 1997 o projeto Rede Besc identificou os seguintes antecedentes relacionados com este elemento da tecnologia da informação (BESC, 1997, p. 5):

Rede desatualizada baseada em soluções proprietárias e sem suporte ao padrão TCP/IP; inexistência de uma rede interligando os prédios da direção geral; equipamentos de comunicação operando em seus limites e sem capacidade de evolução; a precariedade da rede impede a implantação de serviços de automação administrativa e inibe a evolução dos serviços de automação bancária.

No final de 1998, estão assim registrados os progressos propiciados pelo projeto Rede Besc (BESC, 1998, p. 35):

Deu-se continuidade ao processo de modernização tecnológica das agências e postos de serviços automatizados com a substituição de equipamentos

defasados e evolução das redes lógica e de comunicação de dados. Em 236 agências foram instalados servidores dotados de protocolos TCP IP e plataforma operacional Windows NT, assim como impressoras locais e uma estação de trabalho, no mínimo. A Direção Geral foi estruturada com 700 estações de trabalho distribuídas ao longo de dezesseis redes departamentais, que se conectam à rede metropolitana, dotada do protocolo TCP IP e da plataforma operacional Windows NT.

4º) a gestão de dados e informações tem o apoio de dois sistemas gerenciadores de banco de dados (SGBD), o DMS II que roda no *Mainframe* e o SQL Server que roda num servidor de rede.

Para quem deseja aprimorar o perfil da instituição, poderá reportar-se às informações selecionados especialmente para este estudo (Anexos 2 e 3).

5.3 – A INSTITUIÇÃO HOJE, EM 2002

Desde o ano da implantação do modelo até hoje, a instituição foi submetida a profundas alterações. Todavia, durante o período em que foi implementado, a maioria das etapas previstas foi cumprida e aprimorada, razão que torna a experiência absolutamente coerente para os propósitos deste estudo.

Estas profundas alterações já foram registradas:

A situação atual da organização requer esclarecimentos que podem ser obtidos nas Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis, de dezembro/2000, no título Base Legal, no item Considerações Sobre o Processo de Federalização do Banco do Estado de Santa Catarina S. A., resumidas a seguir.

O Processo de Reestruturação e Saneamento para posterior Federalização do Sistema Financeiro BESC está aportado nas seguintes bases legais:

- Medida Provisória 1.900, de 24 de setembro de 1999, que incentiva a redução da presença no setor público estadual da atividade bancária e dispõe sobre a privatização das instituições financeiras.
- Termo de Compromisso de Gestão firmado em 24 de agosto de 1999, entre o Estado de Santa Catarina e o Banco Central do Brasil, objetivando ultimar as condições para a aprovação do financiamento que visa à aquisição pela União do controle acionário do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. e de suas controladas e coligadas.

Em 30 de agosto de 2000, o controle acionário do BESC foi transferido para a União, sendo assumidas e pactuadas responsabilidades entre o Estado de Santa Catarina e a União, destacando-se o disposto no Contrato de Abertura de Crédito e de Compra e Venda de Ações sob Condição, assinado em 30 de agosto de 1999.

Além de permitir a capitalização do BESC para adequá-lo à legislação, o referido contrato estabelece a redefinição de processos para, entre outros aspectos, a compatibilização da estrutura de custos administrativos e operacionais ao segmento homogêneo de mercado.

Esses fatos, de ordem legal, repercutiram na adoção de um modelo de gestão que atendesse aos propósitos previstos em lei, não se constituindo ele em objeto deste estudo (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 61 e 62).

5.4 – O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS ADOTADO

Feitas as devidas ressalvas, é hora de dar um mergulho a fim de se conhecer com profundidade o modelo de gestão por resultados deste caso.

Uma conjugação de fatores e tendências, tanto do ambiente nacional quanto do internacional, descrita na seção 5.1, promoveu um verdadeiro cenário que desaguou na decisão, por parte do BESC, de adotar um modelo de gestão por resultados, como forma de promover as pertinentes respostas.

Após ter assimilado essa crucial problemática, o BESC traduziu assim sua ação subsequente:

Na busca do fortalecimento do BESC, através da modernização do modelo empresarial, foi criado o Programa BESC para Excelência Empresarial – PROBEX. O programa visa uma evolução no estilo de gerir a empresa, onde cada um pensa e age como empreendedor e busca atingir resultados e padrões de qualidade que coloquem o BESC em nível de excelência empresarial (BESC, 1996, p. 21):

O PROBEX foi implementado sob os auspícios da Fundação Dom Cabral (FDC), instituição com sede em Belo Horizonte e vinculada à Pontífice Universidade Católica de Minas Gerais, em conjunto com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por intermédio do “Protocolo de Cooperação e Intercâmbio Tecnológico e Científico, celebrado entre o BESC, FDC, FEPESE e FEESC/UFSC.

PROBEX e Empresariamento com Sinergia, conforme já mencionado, formam o cerne do modelo de gestão, cujas características já foram assinaladas:

Os objetivos e finalidades preconizados, tanto do programa quanto do estilo, constituem as duas faces da mesma moeda, ou seja, o programa depende do estilo para prosperar e vice-versa, numa tríplice interdependência:

- BESC criou o PROBEX, programa constituído por conjunto de projetos e ações voltados para garantir a sobrevivência e a perpetuação da instituição;
- PROBEX objetiva fazer do BESC uma empresa ágil, competitiva, voltada para a obtenção de resultados, focalizada na plena satisfação de seus clientes e na criação de um ambiente em que as pessoas, seus colaboradores, possam realizar-se como seres humanos e como profissionais;
- Empresariamento com Sinergia, adotado pelo BESC como seu estilo de gestão, é um conjunto de crenças e práticas que deve ser comunicado,

entendido e praticado por todos na empresa, como base para garantir sua sobrevivência e seu crescimento (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 61 e 62).

De conformidade com os preceitos teóricos do modelo, a empresa foi subdividida em quatro quadrantes, todos já visualizados sob a ótica do conceito de tecnologia organizacional, no capítulo 3, seção 3.3, quando foi frisado que cada quadrante se equívale a uma tecnologia organizacional abrangente, sendo que esta abarca tecnologias organizacionais complementares. No PROBEX cada tecnologia organizacional complementar foi implementada sob a roupagem de projeto. Dessa forma, onde constar projeto, pode-se ler tecnologia organizacional complementar.

Será efetuada uma exploração mais profunda em cada quadrante visando tornar conhecidos os projetos neles inclusos, e de mostrar quais os objetivos dos principais projetos. Para tal, novamente será trazido à tona texto já publicado, que comporá os títulos seguintes.

5.4.1 – Os quatro quadrantes do modelo

Em cada quadrante foram alocados projetos cujos objetivos atendem a uma parte do todo, permitindo uma Ação Empresarial Planejada, sempre com foco nos Resultados Desejados. No quadrante das Definições Empresariais Básicas situa-se o projeto Análise Estratégica do Negócio. No quadrante Ação Empresarial Planejada localizam-se os projetos Contratos de Resultados e Sistema de Informações Gerenciais. No quadrante Pessoas Adequadas estão os projetos Comunicação Interna, Capacitação Gerencial e Reconhecimento e Recompensa. No quadrante Organização Adequada ficam os projetos Estrutura Organizacional e Malha de Responsabilidades” (Vide figura 5.2). (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 63).

Definições empresariais básicas

A visão, os sonhos, os ideais de perenidade dos dirigentes, acionistas, donos da empresa, enfim, tudo aquilo que é necessário para criar o que Collins & Porras (1995) chamam de Empresas Visionárias situa-se nesse quadrante. No BESC, a filosofia define a sua razão de ser, pela tradução de sua visão de futuro, sua estratégia e seu estilo. O principal papel dos dirigentes traduz-se na promoção dessa filosofia empresarial”

O projeto Análise Estratégica do Negócio resultou de um estudo combinado dos cenários atual e futuro, da missão e dos princípios, das premissas e diretrizes estratégicas e do plano de governo, tendo em vista o que se pretende, o que se quer e o que se deseja alcançar, ou seja, os Resultados Desejados.

A Análise Estratégica do Negócio cumpre dois ciclos distintos. No ciclo mais longo, de cinco anos, é dada ênfase às diretrizes estratégicas, e no ciclo mais curto, de um ano, a ênfase recai nas premissas estratégicas; porém, ambos os ciclos consideram as outras variáveis mencionadas.

Anualmente são estabelecidas premissas estratégicas para os cinco Campos de Resultados, tornando evidentes as bases para a condução do negócio e equacionando conquistas e desafios para o exercício. Como o próprio nome revela, premissa é algo que **tem de ser** cumprido, a menos que fortes indicativos apontem o contrário, ensejando alterações ou substituições. Da premissa emana um indicador genérico, uma macrometa, porém, passível de ser desdobrada e mensurada.

É importante mencionar que as premissas devem conter aquilo que o cliente valoriza, deseja e espera da empresa, mas sem desconsiderar a sobrevivência da própria organização (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 64).

Ação empresarial planejada

A Ação Empresarial Planejada envolve o planejamento e o gerenciamento dos resultados, o que se dá por meio dos Contratos de Resultados e do Sistema de Informações Gerenciais.

Como é da natureza de um contrato, existem dois atores (agente e principal) com direitos e obrigações definidos para ambos. Para os colaboradores ou agentes, o Contrato de Resultados é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoios e recursos para realizá-los. Para os dirigentes ou principal, o Contrato de Resultados possibilita o acompanhamento e a avaliação entre o planejado e o realizado, sendo as informações os *inputs* para o processo de tomada de decisões.

As premissas estratégicas estabelecidas nos cinco Campos de Resultados são aqui desdobradas em metas e inseridas nos Contratos de Resultados das unidades. Tais metas são correlacionadas aos respectivos apoios e recursos necessários para suas realizações, configurando assim a fase de elaboração do planejamento. A fase de execução do planejamento, ou de cumprimento do Contrato de Resultados, ocorre ao longo do ano, à medida que as metas são realizadas.

O Sistema de Informações Gerenciais é a ferramenta que tem como finalidade possibilitar o acompanhamento e a avaliação das metas compromissadas nos Contratos de Resultados, assim como as suas comparações com as premissas estratégicas, além de alimentar o processo de tomada de decisões. Como consequência, esse sistema proporciona o acompanhamento do desempenho e da tendência do negócio em todos os níveis.

O gerenciamento dos Contratos de Resultados é feito com base no Sistema de Informações Gerenciais (SIG), e os eventos que proporcionam tanto a comparação do planejado com o realizado como a análise de tendências e decisões de ajustes são a Avaliação Gerencial Mensal (AGM) e a Reunião Mensal de Avaliação de Resultados (REMAR). A primeira ocorre no nível operacional, nas agências, e a segunda no nível tático, nas unidades empresariais e em cada diretoria. Nessas reuniões ocorre importante exercício do Empresariamento, quando é demonstrado o reconhecimento e efetuada a avaliação de colaboradores ou equipes. Conforme enfatizado em treinamentos, este é, sobretudo, o momento de educação e capacitação dos verdadeiros líderes, no qual se aprimoram competências empresariais para a realização e o gerenciamento de negócios, com inovação e excelência (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 64 e 65).

Pessoas adequadas

Neste quadrante são criadas as condições para tornar as pessoas empreendedoras, com competência gerencial, capazes de se organizar e de fazer acontecer. Nesse sentido, as pessoas adequadas resultam da interação de um processo amplo e persistente de Comunicação Interna, Capacitação Gerencial continuada e efetivos Reconhecimento e Recompensa.

Os três projetos desse quadrante visam instalar as condições que Herzberg (1960) denomina de Fatores Higiênicos e Motivacionais. Sintetizando, o que o modelo propõe é uma parceria entre dirigentes e colaboradores, continuamente alimentada por interesses convergentes. A partir dessa convergência, as relações entre principal e agente, papéis aqui representados pela direção e pelos colaboradores de cada unidade administrativa, são conduzidas de forma a contornar o conflito e os custos relacionados (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 65).

Organização adequada

A Organização Adequada ao Empresariamento requer um redesenho organizacional envolvendo a estrutura e os processos. No caso, isso foi viabilizado por meio dos projetos de Estrutura Organizacional e Malha de Responsabilidades.

O projeto Estrutura Organizacional tratou de readequar a estrutura hierárquica existente, no sentido de viabilizar, com a maior eficácia possível, o sucesso da Ação Empresarial Planejada.

O projeto Malha de Responsabilidades, fundamental para o funcionamento do modelo, tem como objetivo mapear os assuntos empresariais e classificá-los em termos de decisão e execução, levando em conta o princípio, nele incluso (Besc, 1996), de que um “assunto relativo a uma unidade deverá ser decidido e executado na mesma unidade, a não ser que haja uma definição *a priori* em contrário” por razões de segurança e/ou por ganhos de sinergia e produtividade.

Com isso, todos os assuntos foram classificados como:

- **de segurança empresarial** - centralizado, com decisão e execução em nível de empresa;
 - **de segurança organizacional** - normatizado, com decisão em nível de empresa e execução na unidade;
 - **especial** - serviço central, com decisão na unidade e execução em nível de empresa;
- normal** - descentralizado, com decisão e execução na unidade (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 65).

5.4.2 – Funcionamento básico interunidades estratégicas de negócios

Uma profunda análise do Empresariamento com Sinergia, como é pretensão desta seção, obrigatoriamente deve conter uma explicação detalhada no que concerne ao

relacionamento entre as unidades, o qual ocorre com base no conceito de “unidades estratégicas de negócios”, já discorrido na revisão bibliográfica contemplada no capítulo 2, seção 2.2.

Mais uma vez será aproveitado texto já publicado:

Verifica-se, no papel que cabe a cada unidade, a aplicação da teoria de Schumacher (1983), que apregoa como o maior diferencial a convivência com um aparente paradoxo: “ser grande e pequeno ao mesmo tempo”. Na prática, isso significa descentralização e conseqüente criação de pequenas estruturas autônomas com objetivos comuns.

A linha do negócio configura-se com a atuação sinérgica das Unidades de Negócios (UN), Unidades Empresariais (UE) e Diretoria (DIR). As três formam o eixo central e motriz da organização, em torno do qual as Unidades de Desenvolvimento e Suporte (UDS) irão atuar permanentemente e o Grupo de Desenvolvimento Estratégico (GDE) extemporaneamente (Figura 5.1) (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 65).

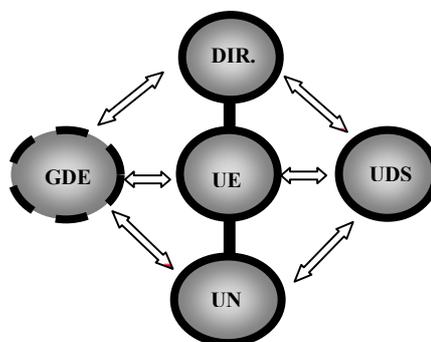


Figura 5.1: Funcionograma interunidades estratégicas de negócios
Fonte FDC (1996)

Das atuais agências, com posturas tipicamente operacionais, evolui-se para verdadeiras Unidades de Negócios, com ampliação da capacidade empreendedora.

No que diz respeito às atuais gerências regionais, a idéia é chegarem a Unidades Empresariais, com o aumento do escopo de atuação, formando as **quase-empresas** em que é preponderante o pleno apoio às Unidades de Negócios, recorrendo-se às Unidades de Desenvolvimento e Suporte na busca de soluções de negócios.

À Diretoria cabe agir como um órgão colegiado que coordena e integra a atuação de todas as unidades, com vistas a atingir as premissas e diretrizes estratégicas. Para tanto, a Diretoria se vale dos Contratos de Resultados como instrumento para gerenciar e acompanhar a atuação conjunta das unidades.

No modelo, os atuais departamentos transformam-se em Unidades de Desenvolvimento e Suporte que têm, cada uma na sua especialidade, duas responsabilidades: 1) fornecer o suporte necessário à Diretoria, às Unidades Empresariais e às Unidades de Negócios, para que estas últimas tenham condições de atingir o que foi comprometido nos Contratos de Resultados; 2) oferecer soluções inovadoras e proporcionar atualização tecnológica, sempre na linha do negócio.

O Grupo de Desenvolvimento Estratégico é o fórum onde são praticadas as crenças centrais do Empresariamento, por ser o lugar no qual a diretoria e os principais executivos traçam as estratégias. Está representado em linha tracejada no diagrama da figura 5.1, pois não tem existência permanente, sendo formado para atividades programadas (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 61 e 63).

5.5 – AS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS DO MODELO EM ESTUDO

Nesta seção o modelo de gestão por resultados sob estudo será analisado à luz do conceito de tecnologia organizacional. Para tanto, será empregado novamente o procedimento metodológico de **categorização** – criação de categorias e descrições respectivas – acionado outras vezes ao longo deste estudo (Bardin, 1979, p. 117).

A análise sugerida obedecerá três passos:

1º) será feita uma descrição do modelo que expõe o conceito de resultados que lhe é inerente, complementada com um diagrama;

2º) serão identificadas as tecnologias organizacionais na descrição do item anterior;

3º) será elaborada uma matriz de categorias com as tecnologias organizacionais identificadas no item imediatamente anterior, seguidas das respectivas descrições.

5.5.1 – O conceito de resultado inerente ao modelo

A fim de cumprir o primeiro passo dessa análise, será transcrito texto de Santos, Kelm e Abreu (2001), onde, ademais, são introduzidos os nomes da instituição, do modelo, de projetos e complementos abrangidos durante o processo de implementação.

O conceito de resultado perseguido pela instituição é assim transmitido:

Quando se pensa em gestão por resultados, o primeiro resultado que habitualmente vem à mente é o financeiro, certamente por ele ser visto como básico para a sobrevivência da organização. No curto prazo essa visão tem seu lugar; porém, no longo prazo, o resultado financeiro está longe de ser o único a propiciar condições de sobrevivência. Por isso, outras formas de resultado devem ser perseguidas, tornando mais abrangente o que Thompson (1967) chama de **domínio** da organização e aumentando, assim, as chances de sobrevivência (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 62).

Duas vertentes que exerceram pressão na instituição, naquela época, e o âmago do modelo, já foram assim descritos.

A busca contínua da satisfação dos clientes/consumidores dos produtos e serviços, bem como de soluções que atendam às necessidades e expectativas dos colaboradores internos, acionistas e sociedade, foi aceita como um desafio pelo BESC e transformada em resultados empresariais. Esse desafio levou o Banco a adotar o Programa BESC para Excelência Empresarial (PROBEX), que constitui um **programa** de gestão, e o Empresariamento com Sinergia, um **estilo** de gestão (FDC, 1996; 1997; 1998). Ambos, programa e estilo, forjam um modelo por resultados.

O cerne do modelo de gestão (programa + estilo) constitui os Resultados Desejados (RD). As **pessoas** atuam em torno dos RD, utilizando **processos**, e têm como norte a **filosofia/estratégia** empresarial. A sinergia do modelo reside na forma como ocorre o relacionamento entre essas três partes. Surge daí o nome do estilo: Empresariamento com Sinergia (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 62).

Os campos de resultados formam o pano de fundo de atuação da instituição, e mereceram o seguinte destaque:

Em virtude dos Resultados Desejados, a maximização do lucro puro e simples teve de ceder lugar a uma concepção de maximização do valor como filosofia empresarial, resultando na criação de cinco **campos de resultados** que constituem o pano de fundo ou cenário de atuação, cujos nomes e significados são:

- **Patrimônio humano** - permitir que os colaboradores se realizem profissional e pessoalmente, se tornem empreendedores, com iniciativa e criatividade, comprometidos com a filosofia empresarial e com capacidade para encantar os clientes;
- **Mercado e imagem** - satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade;
- **Tecnologia e processos** - melhoria nos processos, sistemas e recursos tecnológicos e conseqüente maximização quanto ao uso;
- **Desenvolvimento econômico e social** - contribuição para que o estado de Santa Catarina cresça, proporcionando qualidade de vida aos seus habitantes;
- **Econômico-financeiro** - garantia de sobrevivência pela obtenção de lucro e rentabilidade.

Os cinco campos de resultados estão classificados como de plantio ou de colheita. São **de plantio** os campos patrimônio humano, mercado e imagem e tecnologia e processos; e **de colheita** os campos desenvolvimento econômico e social e econômico-financeiro. Essa lógica pode ser aplicada em qualquer empresa desde a sua criação e prosseguir durante toda a sua vida, porque são feitos investimentos em instalações, máquinas, equipamentos, tecnologia e pessoal, evidenciando um plantio constante, para então serem ofertados produtos e serviços ao mercado e, conseqüentemente, auferidas as receitas, denotando uma colheita” (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 63).

A dinâmica de mútuo ajuste, seja da instituição em relação ao modelo ou vice-versa, seguiu esta descrição:

O modelo de gestão em estudo divide a organização em quatro quadrantes: no primeiro são estabelecidas as Definições Empresariais Básicas como uma **postura do topo**, a partir da filosofia/estratégia; no segundo segue uma Ação Empresarial Planejada, com base nas Definições Empresariais do quadrante anterior e, também, a partir da filosofia/estratégia; no terceiro situam-se as

Pessoas Adequadas, que atuam conforme as Definições Empresariais do primeiro quadrante; no quarto quadrante posta-se uma Organização Adequada, composta por processos adequados utilizados por pessoas adequadas. Um processo de gestão estratégica (P1) interage a partir das Definições Empresariais Básicas em direção à Ação Empresarial Planejada, assim como um processo para a excelência (P2) tem início nas Definições Empresariais Básicas, perpassando os quadrantes Pessoas Adequadas e Organização Adequada, culminando na Ação Empresarial Planejada (Figura 5.2) (SANTOS, KELM e ABREU, 2001, v. 36, p. 63).

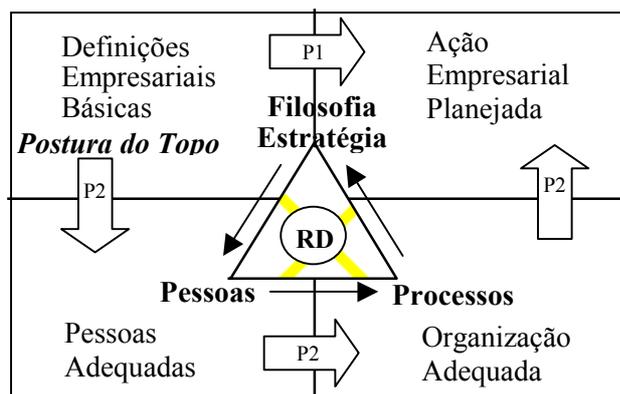


Figura 5.2: Quadrantes do modelo de gestão por resultados

Fonte: FDC (1996)

5.5.2 – Tecnologias organizacionais do modelo

No sentido de atender o segundo passo da análise desta seção, que prevê a identificação das tecnologias organizacionais na descrição do item anterior, foi efetuada uma transposição dos quadrantes que compõem o modelo à luz do conceito de tecnologia organizacional. Cada quadrante pode ser vislumbrado com uma tecnologia organizacional distinta e abrangente (Quadro 5.2). É óbvio que, em cada uma dessas tecnologias abrangentes, se inserem tecnologias organizacionais complementares concatenadas, a serem evocadas à medida que forem feitas referências de análise.

Quadro 5.2: Tecnologias organizacionais residentes no modelo

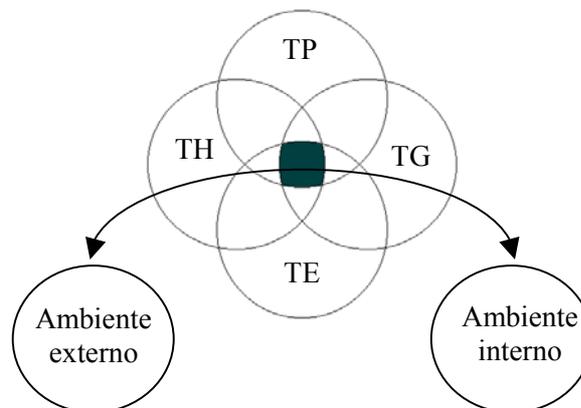
Quadrante do modelo	Tecnologia organizacional correspondente
Definições empresariais básicas	Tecnologia da perenidade
Ação empresarial planejada	Tecnologia de gerenciamento

Pessoas adequadas	Tecnologia humana
Organização adequada	Tecnologia de infra-estrutura

O nome de cada tecnologia organizacional é bastante auto expressivo. Mesmo assim, frisa-se que:

- a tecnologia organizacional da perenidade retém a visão, é guiada por uma filosofia e traça a estratégia;
- a tecnologia organizacional de gerenciamento envolve o gerenciamento;
- a tecnologia organizacional humana cuida das pessoas; e
- a tecnologia organizacional de infra-estrutura preocupa-se com a estrutura, processos e sistemas.

Todas elas atuam de forma integrada, de maneira a conquistar os resultados desejados (área marcada no centro do diagrama), nascedouro das respostas reclamadas pelos ambientes externo e interno (Figura 5.2).



Legenda: TP: Tecnologia organizacional da perenidade
 TG: Tecnologia organizacional de gerenciamento
 TH: Tecnologia organizacional humana
 TE: Tecnologia organizacional de infra-estrutura

Figura 5.2: As tecnologias organizacionais que compõem o Empresariamento com Sinergia

5.5.3 – Matriz de categorias das tecnologias organizacionais do modelo

O terceiro passo dessa análise sugere a elaboração de uma matriz de categorias com as tecnologias organizacionais identificadas, seguidas das respectivas descrições. Nesta interpretação, cada tecnologia organizacional é equivalente a uma categoria, as quais, juntas, formatam uma matriz de categorias (Quadro 5.3).

Quadro 5.3: Matriz de categorias do Empresariamento com Sinergia

Categoria	Descrição
Tecnologia da perenidade	<ul style="list-style-type: none"> - A visão, os sonhos, os ideais dos dirigentes, acionistas, donos da empresa. - A filosofia define a sua razão de ser, pela tradução de sua visão de futuro, sua estratégia e seu estilo. - O principal papel dos dirigentes traduz-se na promoção dessa filosofia empresarial. <p><u>Postura do topo</u>: presume respostas às questões: Onde se deseja e se deve chegar? Quais são os resultados desejados? Como a empresa irá posicionar-se perante o ambiente externo? Qual seu escopo de atuação? Quais são as bases para se obter e manter vantagem competitiva? Qual o jeito de ser e agir da Instituição?</p> <p><u>Planejamento estratégico de longo prazo</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A análise estratégica do negócio combina: os cenários atual e futuro; a missão e os princípios; as premissas e diretrizes estratégicas; e do plano de governo, tendo em vista o que se pretende, o que se quer e o que se deseja alcançar, ou seja, os Resultados Desejados. <p><u>Campos de resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os campos de resultados definem as áreas de interesse sobre as quais a empresa irá atuar com vistas a obter os resultados desejados no curto e longo prazo. - Ao se ater aos resultados de plantio (dos campos patrimônio humano, tecnologia e processos e mercado e imagem), a empresa terá condições de obter resultados de colheita (nos campos econômico-financeiro e desenvolvimento econômico-social).
Tecnologia de gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento, gerenciamento e avaliação dos resultados, no curto e médio prazo, através dos instrumentos/mecanismos previstos no modelo. - As premissas estratégicas estabelecidas nos cinco campos de resultados são aqui desdobradas em metas e inseridas nos contratos de resultados das unidades de negócios. Tais metas são

correlacionadas aos respectivos apoios e recursos necessários para suas realizações.

- O sistema de informações gerenciais é a ferramenta que possibilita acompanhar e avaliar as metas compromissadas nos contratos de resultados, fazer comparações com as premissas estratégicas, alimentando o processo de tomada de decisões.

- Os eventos que proporcionam a comparação do planejado com o realizado, a análise de tendências e decisões de ajustes são a avaliação gerencial mensal, no nível operacional, nas agências, e a reunião mensal de avaliação de resultados, no nível tático, nas unidades empresariais.

Tecnologia humana	<p>- As pessoas adequadas resultam da interação de um processo amplo e persistente de comunicação interna, capacitação gerencial/ técnica continuada.</p> <p>- Implantação do projeto reconhecimento e recompensa – leia-se, outrossim, remuneração variável ou participação nos resultados.</p>
Tecnologia de infra-estrutura	<p>- Organização para resultados significa adequar/alinhar estrutura, processos, sistemas, segurança no sentido de viabilizar, com a maior eficácia possível, o sucesso da Ação Empresarial Planejada.</p> <p>- Redesenho da estrutura organizacional conforme o conceito de unidades estratégicas de negócios.</p> <p>- Processos melhorados com vistas a conquistar a excelência em produtos e serviços.</p> <p>- Malha de responsabilidades mapeia os assuntos empresariais e classifica-os em termos de decisão e execução.</p>

Fontes: principal: Besc (1996) – complementar: Santos, Kelm e Abre (2001)

O conteúdo desta seção foi intencionalmente desenvolvido com a finalidade de viabilizar resposta a uma pergunta complementar de pesquisa e o alcance de um objetivo específico.

Pergunta complementar respondida: Quais as principais peculiaridades do modelo de gestão por resultados sob estudo?

Objetivo específico atingido: Descrever as características do modelo de gestão por resultados da instituição bancária em questão.

5.6 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O EMPRESARIAMENTO

Considerando que, no período em que foi implementado, a maioria das etapas previstas no modelo foi cumprida, sendo que algumas dessas etapas foram, inclusive,

aprimoradas, significa reconhecer que foi implantada a maioria dos projetos recém mencionados na descrição do modelo da seção anterior. Por conseguinte, a maioria das tecnologias organizacionais foi implementada, uma vez que, para todos os efeitos, projeto e tecnologia organizacional tem a mesma conotação.

Diante disso, é mister descobrir se a tecnologia da informação, em especial, serviu de suporte às demais tecnologias organizacionais, durante os seus processos de implementação.

Visando esta descoberta serão cumpridos quatro procedimentos:

1º) cada projeto previsto será associado com a tecnologia respectiva – organizacional ou da informação – (Quadro 5.4);

2º) as principais realizações – objetivos concretizados dos principais projetos– serão associadas com as tecnologias respectivas – organizacional ou da informação – (Quadro 5.6);

3º) será efetuada uma análise comparativa dos dois quadros (5.4 e 5.6);

4º) conclusões serão extraídas, com base na análise dos dois quadros mencionados.

Quadro 5.4: Projetos previstos no modelo e tecnologias associadas

Projeto	Tecnologia equivalente
Análise Estratégica do Negócio	Tecnologia organizacional da perenidade
Contrato de Resultados	Tecnologia organizacional de gerenciamento
Segmentação de Clientes	Tecnologia organizacional de gerenciamento
Rentabilidade de Clientes	Tecnologia organizacional de gerenciamento
Reconhecimento e Recompensa	Tecnologia organizacional humana
Cargos e Salários	Tecnologia organizacional humana
Comunicação Interna	Tecnologia organizacional humana
Balanço de Recursos Humanos	Tecnologia organizacional humana
Capacitação Gerencial	Tecnologia organizacional humana
Sistemáticas de Suporte ao Probex	Tecnologia organizacional de infra-estrutura
Estrutura Organizacional	Tecnologia organizacional de infra-estrutura

Organização de Agência	Tecnologia organizacional de Infra Estrutura
Malha de Responsabilidade	Tecnologia organizacional de Infra Estrutura
Orçamento e Cronograma do Probex	Tecnologia organizacional de Infra Estrutura
Sistemas de Informações Gerenciais	Tecnologia da Informação

Fonte: Besc (1998)

Dos quinze projetos previstos no modelo só um deles, o Sistema de Informações Gerenciais está associado à tecnologia da informação. Ao se ater às características do SIG previsto no modelo (Quadro 5.5), verifica-se que elas só poderão ser satisfeitas mediante a existência dos quatro elementos do conceito de tecnologia da informação empregado neste estudo – hardware, software, telecomunicação e gestão de dados – assim como mediante a sua disponibilização aos três níveis da instituição, já delineados, à semelhança do que acontece com uma legítima tecnologia da informação.

Isso deixa claro que, no modelo:

1º) foi previsto apenas um projeto de caráter tecnológico puro, todos os outros quatorze projetos são de caráter organizacional;

2º) teoricamente, o SIG previsto pode ser encarado como o projeto que incorpora os requisitos da tecnologia da informação.

Quadro 5.5: Características básicas do SIG do BESC

Alinhamento com a filosofia do modelo do Empesariamento com Sinergia.

Acompanhamento do desempenho e da tendência do negócio, em nível de todas as unidades e do banco consolidado.

Garantia da interação entre os negócios e o banco, e ajustamento aos processos e rituais definidos pelo modelo.

Geração das informações que retratam desempenhos críticos para o BESC, pelos responsáveis pelas unidades estratégicas de negócios, segundo os conceitos e critérios definidos pelo Banco.

Fonte: BESC (1996)

Dando prosseguimento ao mister que visa descobrir se a tecnologia da informação, em especial, serviu de suporte às demais tecnologias organizacionais, será efetivado o

segundo procedimento, qual seja, o arrolamento das principais realizações associadas com as tecnologias respectivas – organizacional ou da informação (Quadro 5.6).

Quadro 5.6: Realizações e tecnologias associadas

Tecnologia organizacional da perenidade

<i>Realização</i>	<i>Ano</i>
Concluído o projeto de definição dos campos de resultados e respectivos fatores	1996
Seminário com GDE que deliberou sobre as premissas estratégicas 1997	1996
Seminário com GDE para elaboração das premissas estratégicas para 1998	1997
Seminário com o GDE para elaboração premissas estratégicas 1999	1998

Tecnologia organizacional de gerenciamento

<i>Realização</i>	<i>Ano</i>
Iniciada a implantação do projeto de revisão do processo decisório entre direção e unidades	1996
Implantados os sistemas previstos nos projetos rentabilidade de clientes e demonstrativo de resultados	1996
Negociação e formalização dos contratos de resultados para o exercício de 1997, em todas as unidades	1997
Realizadas as AGM e REMAR de avaliação dos contratos de resultados 1997, em todas as unidades	1997
Avaliações e medições dos contratos de resultados de 1997, para fins de remuneração variável	1998
Realizadas as AGM e REMAR dos contratos de resultados de 1998, em todas as unidades	1998
Negociação e formalização dos contratos de resultados para 1998, em todas as unidades	1998

Tecnologia organizacional humana

<i>Realização</i>	<i>Ano</i>
Implantação dos projetos agência-empresa, verticalização, gestão de pessoas, de negócios e econômico-financeiro em 12 agências das maiores praças do Estado	1996
Iniciado estudo para implantação do projeto reconhecimento e recompensa	1996

Implantação do projeto de consultores internos visando formação de especialistas	1996
Em andamento o projeto de capacitação gerencial voltado para todas as unidades de negócio	1996
Quatro seminários internos previstos no projeto de capacitação na prestação de serviços das empresas internas	1996
Em andamento o projeto de capacitação gerencial nas agências e iniciada sua implantação na Direção Geral, com base em programa específico	1997
Cinco seminários internos previstos no projeto de capacitação na prestação de serviços das empresas internas	1997
Doze seminários previstos no projeto agência-empresa, para condução dos negócios nas unidades	1997

Tecnologia organizacional de infra-estrutura

<i>Realização</i>	<i>Ano</i>
Iniciados estudos para implantação da malha de responsabilidades	1996
Em andamento projeto da malha de responsabilidades	1997
Concluído o projeto da malha de responsabilidades	1998

Tecnologia da informação

<i>Realização</i>	<i>Ano</i>
Iniciados estudos para implantação do sistema de informações para gestão (SIG)	1996
Em andamento projeto do Sistema de Informações Gerenciais (SIG)	1997
Implantado o Demonstrativo de Resultados (DR)	1997

Fonte: Besc (1996, 1997, 1998)

Das vinte e quatro realizações relacionadas ao PROBEX, dos anos de 1996, 1997 e 1998, registradas nos relatórios anuais correspondentes, somente três delas estão associadas à tecnologia da informação, tornando evidente que foram priorizados e implementados os projetos cujas realizações estão sobejamente associadas às tecnologias organizacionais, e não à tecnologia da informação.

Quanto às realizações associadas à tecnologia da informação, o que ocorreu com o SIG do BESC foi o seguinte:

1º) desenvolvimento do projeto, como um todo, até o nível conceitual;

2º) implantação da ferramenta gerencial Demonstrativo de Resultados (DR), voltada para o acompanhamento das metas do campo econômico-financeiro.

Diga-se de passagem, que o DR, aplicativo que se constituiu num módulo do SIG, incorporou apenas parcialmente o conceito da tecnologia da informação, estando notoriamente ausente o elemento telecomunicação.

Tais afirmações encontram respaldo no fato da coordenação do projeto SIG ter sido exercida por este pesquisador, posição esta que lhe outorga a condição de observador participante.

As análises dos quadros 5.4 e 5.6 permitem extrair três conclusões:

- a tecnologia da informação esteve timidamente presente no modelo, por intermédio do Demonstrativo de Resultados, já que o SIG, como um todo, não saiu do papel, como se diz na linguagem do senso comum;

- as tecnologias organizacionais foram implementadas através da utilização de um ou outro elemento da tecnologia da informação, geralmente sem a presença dos quatro elementos simultaneamente;

- se a maioria das realizações correlaciona-se com projetos de tecnologias organizacionais, logo, elas não dependeram da tecnologia da informação para serem implementadas.

As exposições, análises e conclusões desta seção tornaram possível responder uma pergunta complementar e alcançar um objetivo específico.

Pergunta complementar respondida: Existe alguma tecnologia organizacional, na gestão por resultados, que depende fortemente da tecnologia da informação como suporte para a sua implementação/ manutenção?

Objetivo específico alcançado: Detalhar o papel da tecnologia da informação como suporte na implementação /manutenção das tecnologias organizacionais do modelo de gestão por resultados do caso.

5.7 – AS TECOLOGIAS E OS RESULTADOS DESEJADOS

Esta seção é o complemento natural e necessário das seções 4.4 – Coleta de Dados e 4.5 – Refinamento dos Dados, do capítulo anterior. Quer dizer, naquelas seções foram

expostos os aspectos teóricos da metodologia, e nesta serão expostos e analisados os resultados práticos da pesquisa. Enfim, esta seção irá mostrar ao leitor como ocorreu a análise dos dados coletados nas entrevistas, incluindo o que alguns autores chamam de interpretação.

O fato das análises desta seção estarem baseadas nos dados colhidos no campo, implica afirmar que as conclusões subseqüentes estão baseadas nas opiniões dos entrevistados sobre o modelo de gestão, cenário onde cada qual representou um papel relevante.

5.7.1 – Como foi feita a associação de cada fator com a respectiva tecnologia?

A resposta desta pergunta estabelece o vínculo de uma parte fundamental da metodologia com o material do campo. Não obstante este vínculo já ter sido definido metodologicamente no item 4.2.1, repete-se que ele transcorre através da utilização concatenada de quatro instrumentos (abaixo), resultando numa extensa planilha, cujo cabeçalho faz parte do quadro 4.3.

- roteiro da entrevista (Quadro 4.2);
- matriz de categorias do modelo (Quadro 5.3);
- princípio léxico, transcrito no item 4.2.1, do capítulo anterior;
- conceito de unidade de registro, também exposto no item 4.2.1.

Por mostrarem a lógica de raciocínio, exemplos são recursos didáticos que prestam-se para unir teoria e prática, motivo pelo qual eles são aqui acionados.

- Exemplo 1:

- No roteiro de pesquisa, fatores onde os termos-chave são mercado, segmento, cliente e concorrente se constituem em unidades de registro que apontam para realidades de mercado.

- Na matriz de categorias do modelo, as realidades de mercado são contempladas pelo campo de resultados mercado e imagem, o qual se insere na categoria tecnologia da perenidade.

- Pelo princípio léxico, todo fator onde um ou mais dos termos supracitados são chave, será associado com a tecnologia organizacional da perenidade.

- Exemplo 2:
 - No roteiro da entrevista,, fatores onde o termo-chave é taxa indicam unidades de registro que apontam para uma realidade econômico-financeira.
 - Na matriz de categorias, a realidade econômico-financeira está prevista no campo de mesmo nome, o qual, por sua vez, faz parte da categoria da perenidade.
 - Pelo princípio léxico, todo fator onde o termo-chave é taxa, será associado à tecnologia organizacional da perenidade.
- Exemplo 3:
 - No roteiro da entrevista, fatores onde as palavras-chave são equipe, gerente, conscientização e interação são equivalentes a unidades de registro que apontam para pessoas.
 - Na matriz de categorias, as pessoas são consideradas na categoria tecnologia humana.
 - Pelo princípio léxico, todo fator com um ou mais dos termos-chave acima citados, será associado com a tecnologia organizacional humana.

5.7.2 – Sobre duas tecnologias presentes nos resultados, por unidade

Uma questão de pesquisa impõe que as tecnologias organizacionais ou da informação sejam confrontados com os resultados das unidades pesquisadas. Por isso os dados da planilha cujo cabeçalho consta no quadro 4.5, sofreram uma nova transformação, desta vez quanto às suas naturezas intrínsecas, que passaram de qualitativas para quantitativas. Em outras palavras, foram aproveitados os resumos das metas realizadas, ou não, que foram primeiro classificadas por tecnologia e depois por unidade (Quadro 5.7).

Quadro 5.7: Tecnologias e Resultados das Metas, por Unidade

Tecnologia Organizacional da Perenidade				
<i>Unidade</i>	<i>Metas atingidas</i>	<i>Metas não atingidas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Local X	2	13	15	*12%

Local Z	4	11	15	*12%
Regional BETA	2	10	12	*10%
Global ÔMEGA	1	4	5	*4%
Total	9	38	47	38%

Tecnologia Organizacional de Gerenciamento

<i>Unidade</i>	<i>Metas atingidas</i>	<i>Metas não atingidas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Local X	1	2	3	*2,5%
Local Z	1	2	3	*2,5%
Regional BETA	3	zero	3	*2,5%
Global ÔMEGA	zero	11	11	*9%
Total	5	15	20	16,5%

Tecnologia Organizacional Humana

<i>Unidade</i>	<i>Metas atingidas</i>	<i>Metas não atingidas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Local X	6	1	7	6%
Local Z	4	5	9	7%
Regional BETA	8	1	9	7%
Global ÔMEGA	zero	3	3	2,5%
Total	18	10	28	22,5%

Tecnologia Organizacional de Infra-Estrutura

<i>Unidade</i>	<i>Metas atingidas</i>	<i>Metas não atingidas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Local X	3	2	5	4%
Local Z	2	1	3	2,5%
Regional BETA	2	zero	2	1,5%
Global ÔMEGA	1	zero	1	1%
Total	8	3	11	9%

Tecnologia da Informação

<i>Unidade</i>	<i>Metas atingidas</i>	<i>Metas não atingidas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Local X	3	2	5	4%
Local Z	1	2	3	2,5%
Regional BETA	1	2	3	2,5%
Global ÔMEGA	4	2	6	5%

Total	9	8	17	14%
Total Geral	49	74	123	100%

(*) Os percentuais assinalados com asterisco foram aproveitados nas análises seguintes.

▪ Na opinião dos entrevistados, fatores diretamente ligados à tecnologia organizacional da perenidade estiveram presentes em:

- doze por cento (12%) dos resultados da Unidade Local X;
- doze por cento (12%) dos resultados da Unidade Local Z;
- dez por cento (10%) dos resultados da Unidade Regional BETA; e
- quatro por cento (4%) dos resultados da Unidade Global ÔMEGA.

▪ Na opinião dos entrevistados, fatores diretamente ligados à tecnologia organizacional de gerenciamento estiveram presentes em:

- nove por cento (9%) dos resultados da Unidade Global ÔMEGA;
- dois e meio por cento (2,5%) dos resultados da Unidade Regional BETA;
- dois e meio por cento (2,5%) dos resultados da Unidade Local X; e
- dois e meio por cento (2,5%) dos resultados da Unidade Local Z.

Ficou evidente, diante da pesquisa, que as realidades de mercado (clientes, segmentos), associadas à tecnologia organizacional da perenidade, sensibilizaram tanto as Unidades Locais X e Z quanto à Unidade Regional BETA, e relativamente pouca importância tiveram para a Unidade Global ÔMEGA.

O inverso ocorreu com os aspectos gerenciais, afetos à tecnologia organizacional de gerenciamento, que aglutinou um conjunto de fatores que sensibilizou bastante a Unidade Global ÔMEGA, e relativamente pouco as Unidades Local X e Z, assim como a Unidade Regional BETA.

Dito de outra forma, os líderes das unidades locais e regional percebem com mais nitidez que “os resultados da empresa estão fora dela, que dentro só residem custos”, como aconselha Peter Drucker. Já os aspectos gerenciais ficaram mais próximos do líder global, seguramente devido às responsabilidades inerentes ao seu cargo. Enfim, resultados de um lado e gerenciamento do outro não são dimensões que se excluem, e sim que se complementam.

5.7.3 – Quanto à contribuição das tecnologias para os resultados.

No último passo dessa análise, foram aproveitados os totais das metas atingidas, ou não, sob cada tecnologia, do quadro 5.7 (anterior), e organizados a fim de expor a relação que as tecnologias tiveram com os resultados das unidades pesquisadas (Quadro 5.8).

Quadro 5.8: Metas atingidas, ou não, com tecnologia organizacional e da informação

Tecnologia organizacional da perenidade			
Metas atingidas			9
Metas não atingidas			38
Total		*38%	47
Tecnologia organizacional de gerenciamento			
Metas atingidas			5
Metas não atingidas			15
Total		*16,5%	20
Tecnologia organizacional humana			
Metas atingidas			18
Metas não atingidas			10
Total		*22,5%	28
Tecnologia organizacional de infra-estrutura			
Metas atingidas			8
Metas não atingidas			3
Total		*9%	11
Tecnologia da informação			
Metas atingidas			9
Metas não atingidas			8
Total		*14%	17

(*) Percentuais utilizados nas análises seguintes.

- Os entrevistados deixaram evidente que os fatores que influenciaram diretamente as metas, seja positiva ou negativamente, marcaram presença em todas as tecnologias, segundo, na seguinte ordem (Quadro 5.8):

- trinta e oito por cento (38%) dos fatores estão associados à tecnologia organizacional da perenidade;
- vinte e dois e meio por cento (22,5%) à tecnologia organizacional humana;
- dezesseis e meio por cento (16,5%) à tecnologia organizacional de gerenciamento;
- catorze por cento (14%) à tecnologia da informação; e
- nove por cento (9%) à tecnologia organizacional de infra-estrutura.

O que se verificou, através da pesquisa, é que houve uma atuação conjunta de todas as tecnologias organizacionais e da informação nos resultados, ora eficazmente, repercutindo positivamente, ora ineficazmente, repercutindo negativamente. Em suma, os resultados das metas sucederam-se devido à atuação de uma matriz tecnológica.

5.7.4 – Quanto ao gerenciamento

Devido à relevância que se reveste o gerenciamento, e por estar ausente meta no contrato de resultados que medisse este aspecto do modelo, foi incluída pergunta específica no roteiro da entrevista que levantasse informações sobre o processo gerencial vivenciado em 1998, pelos gerentes das unidades. .

As respostas aquele questionamento foram sintetizadas no quadro 5.9 e serviram de base para as análises que se sucedem.

Quadro 5.9: Gerenciamento dos Contratos/1998 – Aspectos Qualitativos

UNIDADE LOCAL X

Gerenciamento/1998

- Agência era dividida em 5 equipes, cada uma ficava com um campo de resultado.
 - Havia reuniões mensais com todas equipes (AGM) e quinzenais internas em cada equipes.
 - Informações para AGM vinham da área de planejamento, com bastante atraso.
 - Membros das equipes faziam projeções em cima dos números da área de planejamento.
 - Informações internas em planilhas e gráficos subsidiavam.
-

UNIDADE LOCAL Z

Gerenciamento/1998

-
- AGM era realizada com o apoio de planilhas e gráficos elaborados por um gerente.
 - Nosso gerente não conseguia as informações em tempo hábil. Muito atraso na disponibilização dos dados.
 - Grande parte das informações vinham da área de planejamento, com muito atraso.
-

UNIDADE REGIONAL BETA

Gerenciamento/1998

- Seguia à risca o cronograma de reuniões acertado no início de cada semestre.
 - Fazia as reuniões com as informações disponíveis; geralmente utilizava mais as das agências, pois as da área de planejamento atrasavam bastante.
 - Criava condições para que todos participassem.
-

UNIDADE GLOBAL ÔMEGA

Gerenciamento/1998

- As REMAR eram realizadas logo após a chegada das planilhas da área de planejamento
 - As planilhas dos contratos chegavam com atraso de 30 a 45 dias, em média.
 - Algumas planilhas sintéticas eram elaboradas pelos meus assessores.
 - Devido ao atraso das informações, muitas vezes o reconhecimento perdia o sentido, porque aquela agência que mereceu um elogio o mês passado, este mês já mereceria um “puxão de orelha”.
 - Faltou o SIG.
-

▪ Todas as unidades realizaram as reuniões de avaliações mensais, mecanismos de gerenciamento dos contratos previstos no modelo.

▪ As reuniões eram subsidiadas com informações de duas fontes: da própria agência; e da área de planejamento.

▪ As informações enviadas pela área de planejamento habitualmente chegavam com atraso.

▪ O líder da Unidade Global ÔMEGA foi mais enfático ao abordar as dificuldades de gerenciamento, devido ao atraso das informações oriundas da área de planejamento e à ausência do SIG.

As unidades encamparam a premissa de gerenciamento proposta pelo modelo, acionando os mecanismos devidos, porém, tiveram sérios problemas relacionados com o acompanhamento dos seus contratos de resultados, os quais, dada as evidências, apontam para o atraso nas informações fornecidas pela área de planejamento, base de decisões gerenciais dessas unidades.

Essa interpretação requer um complemento que elucide as causas do habitual atraso das informações formatadas pela área de planejamento. As causas de tal atraso residem na fonte de dados acessada.

Sempre foi do conhecimento geral, interno ao BESC, que:

1º) o sistema de contabilidade personalizou a fonte de dados exclusiva, acessada mensalmente, pela área de planejamento;

2º) os balanços eram fechados com 30 dias de atraso, em média;

3º) só após o fechamento do balanço os dados eram disponibilizados;

4º) a área de planejamento levava 15 dias, na melhor das hipóteses, para processar os dados.

A esta altura, acredita-se que foi atendida a deliberação relacionada com a descrição do primeiro nível da triangulação, objetivando responder à última pergunta complementar de pesquisa e a atingir ao último objetivo secundário.

Pergunta complementar respondida: “Os objetivos do modelo de gestão por resultados do caso foram atingidos devido a uma atuação conjunta das tecnologias organizacionais e tecnologia da informação ou devido a atuações independentes dessas tecnologias?”

Objetivo secundário alcançado: “Identificar as contribuições das tecnologias organizacionais e da tecnologia da informação, seja como uma matriz tecnológica integrada ou independentes, para o alcance dos objetivos do modelo de resultados sob estudo”.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 – CONCLUSÕES

Este estudo concluiu que o modelo de gestão por resultados focalizado foi o principal veículo de adaptação e transformação da Instituição Bancária do caso, no período focalizado, e que o mesmo manteve um elevado grau de integração e dependência entre as tecnologias organizacionais e a tecnologia da informação que o compõe.

O estudo também tornou evidente que os objetivos empresariais previstos na época foram atingidos através da contribuição de uma matriz tecnológica integrada, composta de tecnologias organizacionais mais a tecnologia da informação, sendo que esta última exerceu o papel de suporte às demais.

Esta pesquisa demonstrou inclusive que tal modelo foi implementado a partir de uma filosofia integradora, a qual sustentou conceitos motivadores e participativos coerentemente ordenados em torno de uma estratégia que abarcou toda a empresa. Além disso, a pesquisa revelou que a parte teórica do modelo foi irretocável. Por outro lado, a pesquisa também demonstrou que a estratégia do modelo mostrou-se apenas parcialmente eficiente e eficaz, no que tange às respostas fornecidas a bem da sobrevivência da empresa na época, influenciando com limitações os processos, sistemas, unidades e pessoas. Quer dizer, a teoria ficou com o seu potencial reduzido, o que dificultou a sua transformação em práticas mais eficientes/eficazes e em ações empresariais que atendessem seus próprios pressupostos, seja devido à interferência da variável política, cultural, econômica, organizacional ou tecnológica, ou pela composição entre elas.

Como se pôde notar, o tema da pesquisa focalizou as variáveis organizacional e tecnológica, em algumas de suas facetas, razão pela qual as conclusões específicas elencadas a seguir recaírem sobre elas.

- Os resultados empresariais, previstos no modelo de gestão estudado, foram decorrentes da atuação de uma matriz tecnológica, composta pelas tecnologias

organizacionais da perenidade, de gerenciamento, humana e de infra-estrutura, todas associadas a uma tecnologia da informação, sendo que esta última exerceu um papel de suporte junto às primeiras.

- Quando os resultados foram positivos, a matriz tecnológica teve uma atuação eficaz, ou o inverso, quando os resultados foram negativos, a atuação da matriz tecnológica foi ineficaz.

- A tecnologia da informação, cuja presença foi identificada na pesquisa, foi apenas um fruto marginal do modelo de gestão. Na verdade, a tecnologia da informação, no sentido amplo, já estava instalada na instituição, se bem que a mesma sofreu alterações em alguns dos seus elementos básicos, com vistas a atender os objetivos empresariais vinculados às tecnologias organizacionais.

- No suporte às tecnologias organizacionais, a presença isolada de tão somente um ou outro elemento da tecnologia da informação foi mais constante do que a presença simultânea e integrada dos quatro elementos (hardware, software, comunicação e dados), o que ensejou condições de ineficácia na matriz tecnológica como um todo, por conseqüência, nos resultados desejados.

- O modelo de gestão por resultados pesquisado foi implementado com pouca ênfase na tecnologia da informação. Conseqüentemente, o único projeto que agregava as características de uma tecnologia da informação – Sistema de Informações Gerenciais (SIG) – ficou só na intenção, com exceção de um aplicativo. Nesse quadro, as tecnologias organizacionais do modelo ficaram carentes de um suporte alinhado aos objetivos estratégicos previstos.

6.2 – RECOMENDAÇÕES

- Aos empresários recomenda-se que as soluções organizacionais devem ser vislumbradas, ou os objetivos organizacionais devem ser perseguidos, à luz de uma matriz tecnológica sob a qual a organização funcione, sempre considerando a

participação da tecnologia da informação como suporte às outras tecnologias organizacionais. Quer dizer, a matriz tecnológica deve ser composta de tecnologias organizacionais casadas com a tecnologia da informação.

- Aos empresários também recomenda-se que o gerenciamento da organização deve navegar voltado para o oportunismo, desprezando o preciosismo. Por isso o processo de tomada de decisões deve ser apoiado por um sistema de informações gerenciais diferente do sistema contábil/fiscal. É que os dados contábeis podem estar 100% certos, todavia, no que tange a resultados, terão pouca serventia se as oportunidades de negócio relacionadas a eles já estiverem ausentes no mercado. Por outro lado, de mais valia será manter um sistema com dados projetados, que sustentem uma margem de acerto em torno de 90%, porém, que alimentem o processo de tomada de decisões antes ou no momento em que as oportunidades circulam no mercado. Enfim, o sistema de gerenciamento deve estar descolado do sistema de contabilidade.

- Às consultorias recomenda-se que as soluções ofertadas (vendidas) às organizações/instituições devem ser construídas sob da tutela do conceito de **integração tecnológica**. A aplicação desse conceito produz um mapa da organização, onde é possível visualizar suas várias tecnologias organizacionais, inclusive a tecnologia da informação, todas integradas entre si, em prol dos resultados estratégicos pretendidos.

- Ao mundo acadêmico recomenda-se que, em estudos e pesquisas organizacionais, antes que se entre no específico, antes que seja respondido o principal da pesquisa, é conveniente explorar o meio ambiente onde a empresa se situa, assim como convém estabelecer a inter-relação existente entre suas diversas áreas, partes ou tecnologias que coexistem nas empresas. Presume-se, com isso, sejam criadas as condições para que o leitor possa situar-se com mais propriedade quando estiver adentrado nos detalhes do estudo, quando estiver concentrado no “x” da questão. Enfim, a sugestão aqui é nortear-se pela **teoria geral dos sistemas**, de Ludwig Von Bertalanffi.

6.3 – ESTUDOS FUTUROS

- As limitações intrínsecas a estudos de caso poderão ser superadas com a comparação de conclusões de outros estudos de casos similares e/ou outras pesquisas teóricas, podendo até, resultar em generalizações com amplas aplicações científicas. Por isso recomenda-se que este estudo de caso seja analisado/equiparado com estudos organizacionais futuros, seja de estudos de casos ou pesquisas teóricas, visando confirmar ou refutar as conclusões aqui apresentadas, na busca de um aumento do escopo de conhecimentos relativo às organizações.

6.4 – LIMITAÇÕES

- Uma limitação que se apresenta diz respeito ao estudo de caso ter sido focalizado há quatro anos passados (1998), tornando-o fortemente dependente do resgate de memórias, tanto humanas quanto literárias. Nesse processo de resgate, certamente há perda da clareza em razão do natural enfraquecimento da função da memória, sempre sobreposta pelo novo. Os estudos de caso vividos em tempo real têm uma probabilidade bem maior de chegarem a conclusões mais fidedignas. É óbvio que isso será conquistado se a pesquisa for revestida de todo o rigor característico das Ciências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRASSO, Manoel Nato; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação**. São Paulo : Arte & Ciência, 2000. 224 p.

ALVES, Antônio Alves et. al.. **Besc uma idéia 35 anos depois**. Florianópolis : Besc, 1997. 157 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **O sistema financeiro nacional e o plano real**. Brasília, BACEN. 1999. 67 p.

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A. (BESC). **Notas explicativas das demonstrações contábeis dezembro/2000; base legal; considerações sobre o processo de federalização do Banco do Estado de Santa Catarina S.A.** Florianópolis : BESC, 2000. 23 p.

_____. *Programa BESC para excelência empresarial – PROBEX; Projeto malha de responsabilidades*. Florianópolis : BESC, 1996. 81 p.

_____. **Relatório da Administração – Gestão 1998**. Florianópolis : BESC, 1998. 73 p.

_____. **Relatório da Administração 1º Semestre/Anual/1998**. Florianópolis : BESC, 1998. 66 p.

_____. **Balanco Social 1998**. Florianópolis : BESC, 1998. 10 p.

_____. **Manual da Organização 1998**. Florianópolis : BESC, 1998. 213 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1979. 230 p.

BASSANI, Roberto. *A gestão como função social na visão de Peter Drucker*. **Executive Digest**. Lisboa, n. 83, setembro 2001. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 28 setembro 2001.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **A teoria geral dos sistemas**. São Paulo : Zahar, 1968. 325p.

BRESSAN, Flávio. *O método do estudo de caso*. **FEA-USP**, São Paulo, junho/2001.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4ª ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978. 136 p.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. *Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia*. **Produção**, São Paulo, v.10, n.4, p.53 - 63, maio. 2001.

CHEN, Christine; CARVELL, Tim. *Os melhores produtos*. **Executive Digest**. Lisboa, n. 62, dezembro 1999. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 28 setembro 2001.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Empresas visionárias: feitas para durar**. São Paulo : Mac Graw-Hill, 1995. 312 p.

CRAINER, Stuart. *50 Nomes que Marcaram a Gestão*. **Executive Digest**. Lisboa, n. 48, outubro 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 03 abril 2001.

CRAINER, Stuart. *50 Melhores Citações de Sempre*. **Executive Digest**. Lisboa, n. 48, outubro 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 03 abril 2001.

CUNHA, Celso Ferreira da. **Gramática de base**. 2ª ed. Rio de Janeiro : FENAME, 1981. 371 p.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1990. 278 p.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo : Pioneira, 1998. 214 p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8º ed. São Paulo : Atlas, 1970. 149 p.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Programa BESC para excelência empresarial – PROBEX**. Belo Horizonte : FDC, 1996. 159 p.

_____. **Programa BESC para excelência empresarial – PROBEX**. Belo Horizonte : FDC, 1997. 87 p.

_____. **Programa BESC para excelência empresarial – PROBEX**. Belo Horizonte : FDC, 1998. 65 p.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL/INSEAD. **PGA – Programa de gestão avançada I: temas para a excelência** . v. 2. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1994. 81 p.

_____. **PGA – Programa de gestão avançada II: temas para a excelência**. Rio de Janeiro : v 1. Qualitymark, 1995. 129 p.

_____. **PGA – Programa de gestão avançada III: temas para a excelência**. Rio de Janeiro : v. 2. Qualitymark, 1997. 100 p.

_____. **PGA – Programa de gestão avançada V: temas para a excelência**. Rio de Janeiro, v. 3. Qualitymark, 1998. 288 p.

_____. **PGA – Programa de gestão avançada VI: temas para a excelência**. Rio de Janeiro : v. 4. Qualitymark, 1998. 179 p.

_____. **PGA – programa de gestão avançada VII: temas para a excelência**. Rio de Janeiro : v. 5. Qualitymark, 1999. 152 p.

HARRINGTON, Ana. *As grandes idéias. Executive Digest*. Lisboa, n. 62, dezembro 1999. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 28 setembro 2001.

HERRERO, Adilson. *Novo saldo na tecnologia dos bancos*. São Paulo : FEBRABAN , 1997.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Cleveland, The World Publishing Co., 1960. 184 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 341 p.

LALANE, Bernard; et. al.. *100 Anos de Gestão. Executive Digest*. Lisboa, n. 48, outubro 1998. Disponível em <<http://www.centroatl.pt/edigest>>. Acesso em 03 abril 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação: com internet**. 4ª ed. Rio de Janeiro : LTC, 2000. 388 p.

LESSA, Carlos Alberto. *A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia*. **RAE**, São Paulo, v.35, n.3, p.71-80, jul./set. 2000.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986. 99 p.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de A.. **Planejamento de pesquisa**. São Paulo : EDUC, 2000. 108 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, et. al.. **Pesquisa em social – teoria, método e criatividade**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 90 p.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais no ser humano nas organizações**. 2ª ed. Salvador : Casa da Qualidade, 1997. 124 p.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo. 1995. 149 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. 149 p.

PERROW, Charles B.. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo : Atlas, 1981. 225 p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1989. 512 p.

PORTER, Michael. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. São Paulo : Campus, 1986. 374 p.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação: aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo : Atlas, 2000. 311 p.

SANTOS, Jorge Luiz dos; KELM, Martinho; ABREU, Aline França de. *Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A.*. **RAUSP**, Vol. 36, nº 3, julho/setembro, 2001.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva**. Florianópolis : UFSC, 2000. 195 p.

SCHUMACHER, E.F. **O negócio é ser pequeno**. Rio de Janeiro : Zahar, 1983. 161 p.

SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo : EPU, 1987. 103 p.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis : UFSC/CT, 2000. 118 p.

SYKES, Vanda. *Validity and reliability in qualitative marketing research: a review of literature journal*. **Market Research Society**, Vol. 32, nº 3, July, 1990.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 7º ed. São Paulo : Atlas, 1970. 134 p.

THOMPSON, James D.. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo : McGraw Hill, 1976. 217 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987. 175 p.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1989. 265 p.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília : UNB, 1991. 422 p.

ANEXOS

- Anexo 1 Sistema Financeiro Nacional
- Anexo 2 BESC – Perfil da instituição
- Anexo 3 BESC – Perfil do parque de informática da instituição
- Anexo 4 Roteiro da entrevista aplicada aos líderes selecionados

ANEXO 1

Sistema Financeiro Nacional

Órgãos de Regulação e Fiscalização		Instituições Financeiras	
CMN Conselho Monetário Nacional	 Banco Central do Brasil	Instituições Financeiras Captadoras de Depósitos à Vista	Bancos Múltiplos com Carteira Comercial 
			Bancos Comerciais 
			Caixas Econômicas 
			Cooperativas de Crédito 
	 Comissão de Valores Mobiliários	Demais Instituições Financeiras	Bancos Múltiplos sem Carteira Comercial 
			Bancos de Investimento  
			Bancos de Desenvolvimento 
			Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento 
			Sociedades de Crédito Imobiliário 
			Companhias Hipotecárias 
			Associações de Poupança e Empréstimo 
			Agências de Fomento 
			Sociedades de Crédito ao Micro-empresendedor 
	 Superintendência de Seguros Privados	Outros intermediários ou Auxiliares Financeiros	Bolsas de Mercadorias e de Futuros  
			Bolsas de Valores 
			Sociedades Corretoras de Títulos e Valores Mobiliários  
			Sociedades Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários  
			Sociedades de Arrendamento Mercantil 
			Sociedades Corretoras de Câmbio 
			Representações de Instituições Financeiras Estrangeiras 
			Agentes Autônomos de Investimento  
			 Secretaria de Previdência Complementar
	Entidades Abertas de Previdência Privada 		
	Sociedades Seguradoras 		
	Sociedades de Capitalização 		
	Sociedades Administradoras de Seguro-Saúde 		
	Entidade Administração de Recursos de Terceiros	Sistemas de Liquidação e Custódia	Fundos Mútuos  
Clubes de Investimentos 			
Carteiras de Investidores Estrangeiros  			
Administradoras de Consórcio 			
		Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC 	
		Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos – CETIP 	
		Caixas de Liquidação e Custódia 	

Legenda

Instituições controladas pelo Banco Central 

Instituições controladas pela Comissão de Valores Mobiliários 

Instituições controladas pela Superintendência de Seguros Privados 

Instituições controladas pela Secretaria de Previdência Complementar 

Fonte: (BACEN, 1999)

ANEXO 2

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA SA - BESC PERFIL DA INSTITUIÇÃO

Data, hora e local da entrevista: 05/12/2001 - 9:00 - Florianópolis, SC

Cargo que a entrevistada ocupou durante a implementação do PROBEX:

- Chefe da Área de Informações Gerenciais, Institucionais e Mercadológicas.

Nome do entrevistador: Jorge Luiz dos Santos

Esclarecimento Sobre as Fontes de Dados

Os dados constantes neste anexo foram extraídos de duas fontes:

- 1º entrevista com a Srta. Vera Lúcia do Nascimento, chefe da área mencionada acima;
- 2º Relatórios das Administrações nos anos referenciados nos respectivos itens.

Quem tiver interesse em explorar com mais profundidade o perfil delineado neste anexo deverá reportar-se aos relatórios descritos na fonte de dados número dois, acima.

Data da Criação:

- 21/07/1962

Sede:

- Florianópolis – S.C.

Forma de Constituição:

- Sociedade Anônima de Capital Aberto, de Economia Mista

Mercado de Atuação:

- Regional (Estado de Santa Catarina)

Segmentos Preferenciais de Mercado:

- Mini e Pequeno Produtor Rural; Micro, Pequena e Média Empresa; Prefeituras Municipais do Estado; Pessoas Físicas; Funcionalismo Público

Empresas que Integram o Sistema Financeiro BESC (Besc, junho/98)

- Banco do Estado de Santa Catarina S.A. – BESC
- BESC S.A. Crédito Imobiliário – BESCRI
- BESC Financeira S.A. Crédito, Financiamento e Investimentos – BESCREDI
- BESC S.A. Arrendamento Mercantil – BESC Leasing
- BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio – BESCAM
- BESC Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. - BESCVAL

Patrocínios e Participações Social e Comunitária (Besc, junho/98)

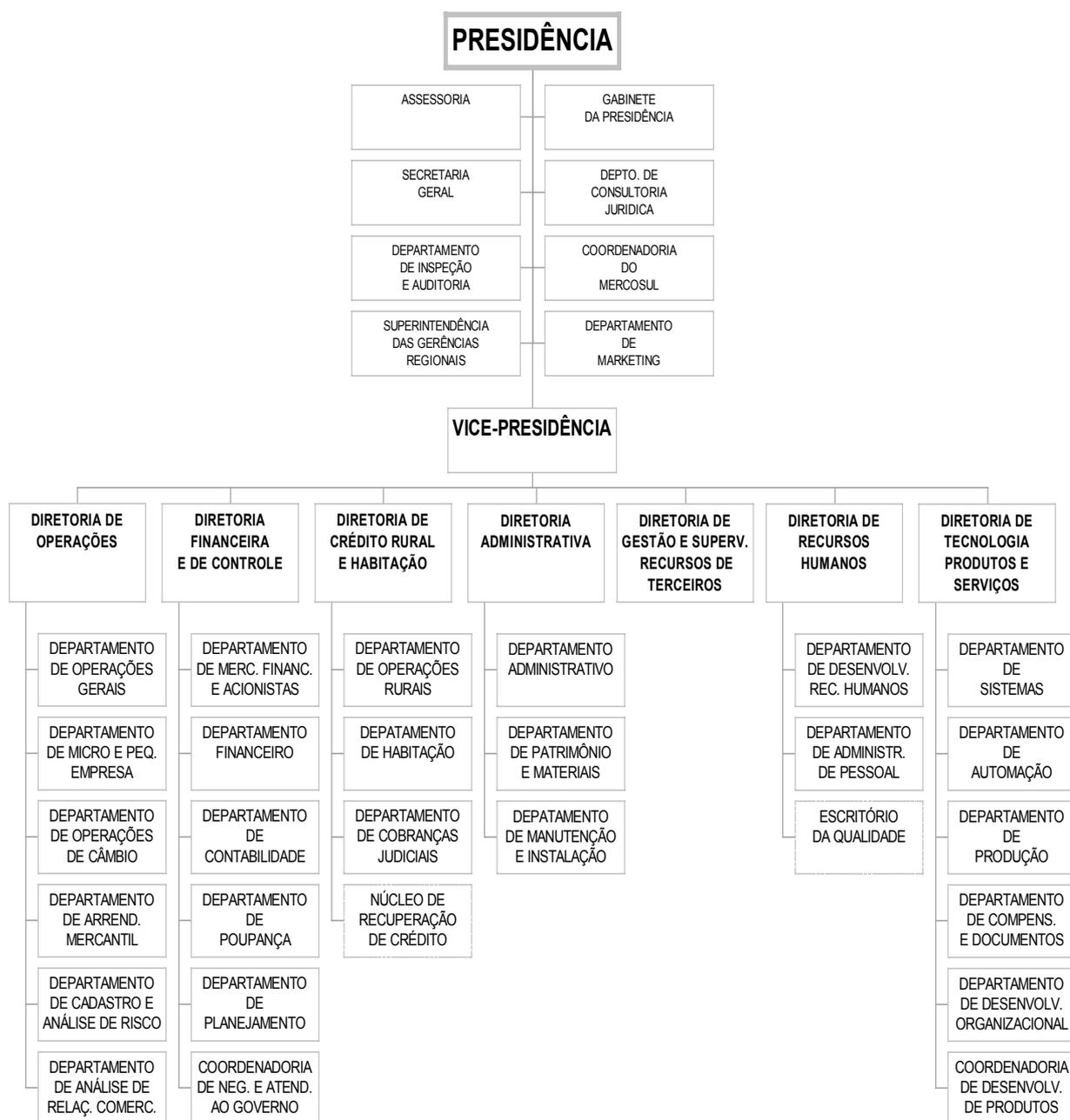
- Estação BESC; Oktoberfest; Fenarreco; Marejada; Fenachopp; Federação de Ciclismo.

Estrutura Hierárquica da Direção Geral (Besc, junho/98)

- A estrutura hierárquica da Direção Geral segue o princípio “funcional” e contém os seguintes níveis hierárquicos: 1º) Presidência; 2º) Vice-Presidência; 3º) Diretorias; 4º) Departamentos/ Coordenadorias/ Staff/ Superintendência; 5º) Divisões; e 5º) Seções.

Organograma, até o 4º nível hierárquico (Besc, junho/98)

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A.



Informações do Sistema Financeiro BESC (Controladora e Conglomerado) – Ano de 1998 Comparação do Capital Social com Ações (Total: votante e não-votante)

<i>Descrição</i>	<i>Mês/Ano</i>	<i>Participação (%)</i>
Participação Acionária (Capital Total da Controladora)		100
CODESC-Cia. Desenvol. Estado Santa. Catarina e Estado de Santa Catarina	Dezembro/98	40,76
FUSESC-Fundação Codesc Segurid. Soc.	Dezembro/98	15,41
BRDE-Banco Reg. Desen. Extremo Sul	Dezembro/98	6,08
Demais Acionistas	Dezembro/98	37,75

Rede de Atendimento (Dezembro/1998)

<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>
Agências	255
Postos de Serviço	329
Pontos de Atendimentos (Agências + Postos)	584
Pontos Pioneiras (Único no município)	149
Municípios Catarinenses	293

Contas Ativas (Dezembro/1998)

<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>
Contas Corrente	570.431
Contas de Poupança	479.801
Pessoas Físicas	935.965
Pessoas Jurídicas	114.267

Pessoal – Lotação (Dezembro/1998)

<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>
Empregados na Administração Central	1.638
Empregados nas Agências	3.568

Informações Econômico-Financeiras (Junho/1998)

	Em R\$ milhões
Patrimônio Líquido do Conglomerado Besc	293,8
Patrimônio Líquido da Controladora (Banco Comercial)	269,6
Ativos Totais (Conglomerado + Empresas do Sistema)	3.190,5
Ativos Total da Controladora (Banco Comercial)	2.445,7
Lucro Líquido do Conglomerado	15.107
Lucro Líquido da Controladora	14,03
Recursos Captados e Administrados	2.462,7
Recursos Captados no Conglomerado (em Depósitos, Letras, Hipotecários, Debêntures e Eurobônus)	2.163,8
Recursos Administrados em Fundos Besc de Investimento Financeiro (Banco Comercial e Corretora)	298,9
Operações de Empréstimo	1.305,8

Produtos/Serviços c/ Empresas Parceiras, p/Atender Nichos de Mercado (Besc, junho/98)

<i>Produtos/Serviços</i>	<i>Empresa / Parceria</i>
Seguros e Previdência	Santa Catarina Seguros e Previdência S.A.
Seguros nos Ramos Elementares/Vida	BESC S.A. Corretora de Seguros e Administradora de Bens – BESCOR
Planos de Previdência Fechados	Fundo de Pensão Multipatrocinado BESC – FUMBESC
Títulos de Capitalização	ICATU Capitalização
Cartões de Crédito	Nosso Cartão; Mastercard; Visa; Cabal; Rede Shop; (Rede Verde Amarela (RVA))
Títulos de Renda Variável	BESC S.A. Corretora de Títulos, Valores e Câmbio

Produtos e Serviços com Tecnologia (Besc, junho/98)

- Cobrança; Cobrança Eletrônica; Débito Automático; Central de Atendimento (Call Center); Auto-Atendimento; HomeBesc; Agendamento de Créditos; Convênios; Recebimentos e Pagamentos.

Assinatura da entrevistada

Assinatura do entrevistador

ANEXO 3

BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA SA - BESC PERFIL DO PARQUE DE INFORMÁTICA / 1998

Data, hora e local da entrevista: 12/12/2001 - 09:00 - Florianópolis – SC

Cargos dos entrevistados: Chefe da Área de Suporte Básico do CPD Central

Chefe da Área de Infra Estrutura de Agências

Nome do entrevistador: Jorge Luiz dos Santos

AMBIENTE DO CPD CENTRAL

Hardware Mainframe UNISYS NX 4802-63

Descrição

3 processadores com capacidade de 2.600 rpm/s cada

2 IOM (Input Output Management) com capacidade de 4.000 IO/s

2 MSM (Memory System Management) com capacidade de 100 Mega Words cada

2 canais de comunicação FDDI (Tecnologia de Fibra Ótica) com capacidade de 10 Mega bytes/s

2 canais de comunicação convencionais

2 processadores de manutenção UNIX

Softwares

Descrição

MCP (Master Control Program)

Gerenciador de Impressão

Gerenciador de Banco de Dados DMS II

Gerenciadores de Rede

BNA V2 NSP 2000 – Automação Bancária

X25 RENPAC – Linhas Discadas

TCP IP – Conversão da Automação Bancária

SNS – Comunicação com outros fabricantes

ENVOY – Comunicação com outros fabricantes

Gerador de Aplicativos SADS (Sistema Automatizado de Desenvolvimento de Sistemas)

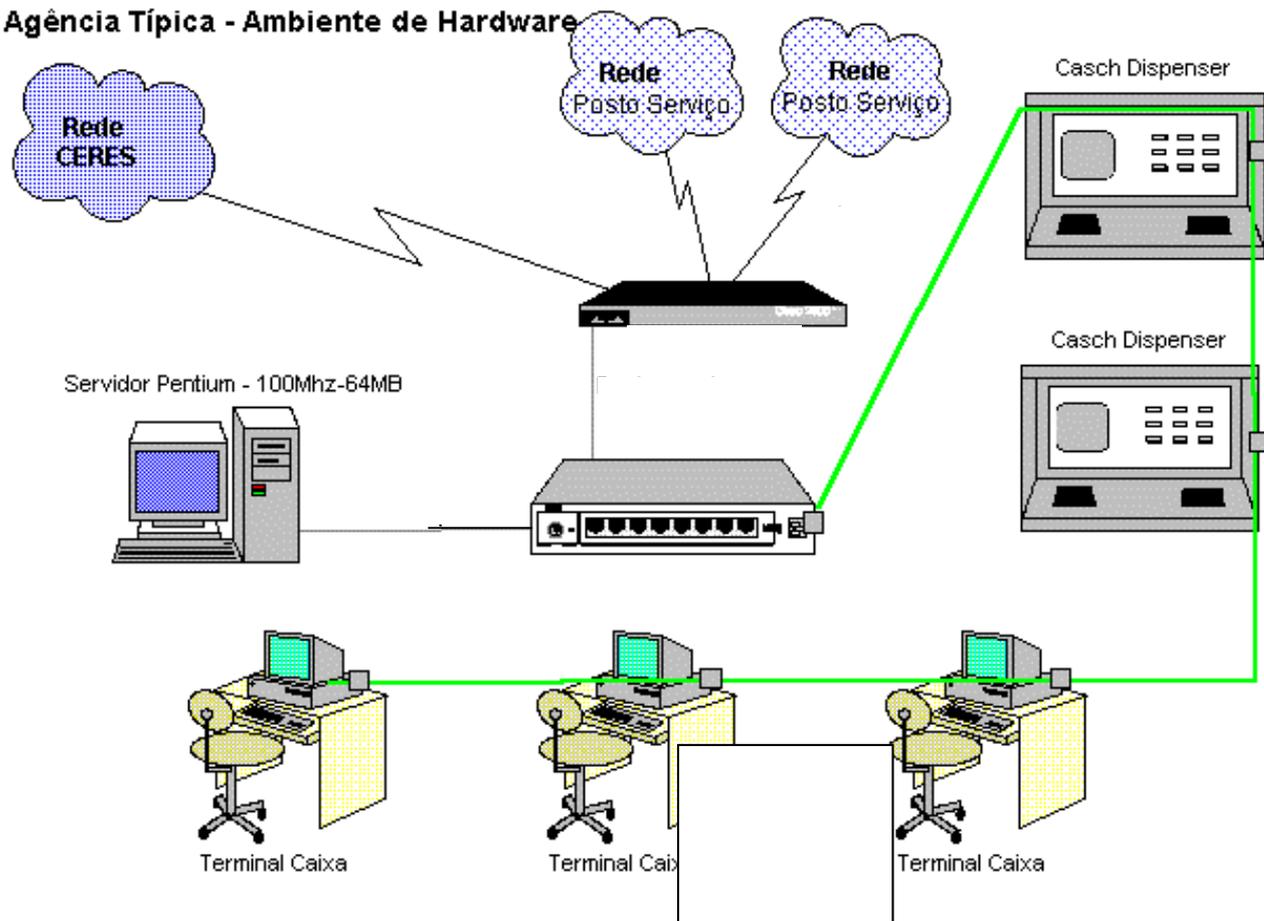
Compiladores

COBOL 74; COBOL 85; ALGOL; DC ALGOL; DM ALGOL; PASCAL

Fonte: Besc (1998)

AMBIENTE DE AGÊNCIA TÍPICA

Agência Típica - Ambiente de Hardware



Agência Típica Ambiente de Software

Descrição

Rede Local

Padrão Procomp

Padrão TCP/IP - Arquitetura Cliente/Servidor (Em implantação)

Servidor de Rede da Agência - Microsoft Back-Office (Em implantação)

Sistema Operacional de Rede Windows/NT

Gerenciador de Banco de Dados SQL/Server

Exchange

Terminais de Caixa tipo 1 (486, Pentium) (Em implantação)

Windows/95

Aplicativo de automação c/ interface gráfica

Terminais de Caixa tipo 2 (386, XT)

DOS

Aplicativo de automação c/ interface caracter

Ambiente de Negócios – MS-Office (Execel, Word)

Fonte: Besc (1998)

Equipamentos de Auto Atendimento e Serviços à disposição da clientela (Dezembro/1998)

<i>Descrição</i>	<i>Quantidade</i>
Agências e/ou Postos conectados "on line" em "real time"	Zero
Cash Dispenser para saque e outras transações	348
Terminal de extrato / saldo	586
Clientes pessoas físicas com "home bank"	3.810
Clientes pessoas jurídicas com "office bank"	9.062
Clientes com possibilidade de acesso a centrais de atendimento	770.000
Volume médio mensal de transações com cartões	1.900.000
Média mensal do n.º. de lançamentos em contas correntes	11.886.000
Média mensal do n.º. de lançamentos em poupança	3.950.000
Média mensal do n.º. de documentos da "cobrança em ser"	1.597
Valor médio da cobrança "em ser"	R\$ 158,00
Média mensal lançamentos em equipamentos de auto-atend. "em conta .cor./ poup."	499.500

Fonte: Besc (1998)

ANEXO 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – PPGEP
ORIENTADORA: PROF.: ALINE FRANÇA DE ABREU Ph.D.
MESTRANDO: JORGE LUIZ DOS SANTOS

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À
GESTÃO POR RESULTADOS NO SISTEMA BANCÁRIO
O Caso de Uma Instituição Bancária Catarinense**

ESCLARECIMENTOS

- O objetivo desta entrevista é coletar dados para a dissertação de mestrado especificada acima.
- tema da entrevista é o PROBEX ou **Empresariamento com Sinergia**, modelo de gestão por resultados implementado no SFBESC de 1995 a 1998.

Data, hora e local da entrevista: ___ / ___ / ___ - ___:___ - _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo que o entrevistado ocupou durante a implementação do Probex: _____

Nome do entrevistador: _____

1. Durante o PROBEX, cite as funções do órgão chefiado pelo senhor.

2. Durante o PROBEX, cite as suas responsabilidades (do cargo), especialmente com relação ao programa.

3. A tecnologia da informação foi determinante para o alcance dos objetivos de resultados da sua unidade?

4. Que outros fatores foram determinantes para o alcance dos objetivos de resultados da sua unidade?

Desenvolvimento Econômico e Social

Nº	META	FATOR
01.01	- Atender a comunidade catarinense com serviços bancários, mantendo a presença do SFBESC, com unidades de negócios rentáveis	

Econômico - Financeiro

Nº	META	FATOR
02.01	- Obter R\$ _____ de Resultado Econômico - Financeiro III do DR.	
02.02	Cobrir mensalmente em média, no mínimo % da despesas Administrativas totais com receitas de Prestação de Serviços.	
02.03	Desenvolver Ações para a redução de %/mês nos custos administrativos, exceto pessoal.	
02.04	Recuperar valores registrados em CL/Prejuízo até 30/09/97, no mínimo:	
	a) R\$ _____ em espécie, correspondente a _____ %.	
	b) R\$ _____ a título de renegociação, correspondente a _____ %.	

Mercado e Imagem

Nº	META	FATOR
03.01	Obter ganhos de mercado de forma a garantir a rentabilidade definida ampliando os negócios do SFBESC nas variáveis abaixo discriminadas e na seguinte ordem de prioridade:	
	a) <u>Recursos Captados e Administrados:</u>	
	Depósito de Poupança _____ %	
	b) Depósitos à Prazo _____ %	
	c) Fundos _____ %	
	<u>Operações de Empréstimos:</u>	
	d) Crédito Direto ao Consumidor - CDC _____ %	
	e1/e2) Cheques Especiais: Nobre(PF) _____ %; Contratos de _____ para _____	
	e3/e4 Preferencial(PJ) _____ %; Contr. de _____ para _____	
	f) Leasing _____ %	

g) Empréstimos em Conta Corrente - ECC _____%	
h) Crédito Geral (Outros) _____%	
03.02 Ampliar os negócios do SFBESC em produtos e serviços oferecidos pelo Banco e empresas parceiras:	
a) Cobrança BESC Nº de Doc. liquidados/mês/Ag. Cedente(direta, simples e convênios.)	
Débito Automático	
b) Nº de débitos efetuados/mês	
Home BESC	
c.1) Home Office Bank (P J.) Nº de cópias instaladas/mês	
c.2) Home Fácil (P F.) Nº de cópias instaladas/mês	
d) Santa Catarina Seguros e Previdência S.A (Produção-Cancelam.)	
e) BESCOR S/A (Produção – Cancelamentos)	
f) BESCAP (ICATU HARTFORD) Valor em R\$ _____	
CARTÕES DE CRÉDITO (CREDICARD e VISA) Nº de cartões vendidos	
03.03 Ampliar a base de clientes em ___% correntistas e ___% poupadores (pessoas físicas e jurídicas), observando a rentabilidade média(set/97).	

Tecnologia e Processos

Nº	META	FATOR
04.01	Reorganizar a agência para atuar de forma segmentada (Esta meta deverá ser assumida apenas pelas agências já capacitadas na metodologia para análise da base de clientes - curva ABC)	
04.02	Incrementar em _____%/mês o uso dos serviços de auto atendimento.	
04.03	Contratar com a U E respectiva a colocação de ___ cestas básicas de tarifas, sendo: ____ Cestas Fácil BESC; ____ Cestas Simplificadas BESC.	

Patrimônio Humano

Nº	META	FATOR
05.01	Elevar o índice de satisfação do Clima Organizacional nos indicadores: Relacionamento Interpessoal, de ___%(12/97), para ___%(12/98); Estilo de Chefia, de ___%(12/97), para ___%(12/98); Comunicação, de ___%(12/97), para ___%(12/98); Ambiente e Condições de Trabalho de ___%(12/97), para ___%(12/98);	
05.02	Treinar/desenvolver ___ colaboradores de acordo com as necessidades da Agência.	
05.03	Realizar as reuniões internas mensais para avaliação do Contrato de Resultados (AGM) e demais assuntos de interesse para o bom desempenho da Unidade.	

5. O gerenciamento do contrato de resultados foi um fator que facilitou ou prejudicou os objetivos da unidade?

(Negociação.- Esta é a palavra-chave neste processo. A prática da AGM - Avaliação Gerencial Mensal e REMAR - Reunião Mensal de Avaliação de Resultados são indispensáveis e vão ajudá-lo a alcançar os resultados desejados por você e sua equipe)..

Assinatura do entrevistado

Assinatura do entrevistador