

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

Marcelo de Paula Mascarenhas Ribeiro

PODER ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO:
O CASO DA TAPAJÓS DISTRIBUIDORA.

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 com ênfase em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Florianópolis
2003

Marcelo de Paula Mascarenhas Ribeiro

**PODER ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO:
O CASO DA TAPAJÓS DISTRIBUIDORA.**

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

Florianópolis, 28 de abril de 2003

Professor Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Prof. Bruno H. Kopittke, Dr.
Membro da Banca Examinadora

Prof. Heitor José Pereira, Dr.
Membro da Banca Examinadora

*Para Rosana, minha mulher, prova viva de amor
em constante construção, doação e dedicação.*

Agradecimentos

Às minhas filhas Juliana, Joana, e Marcella, pela paciência, pelo amor e pelos incentivos, principalmente nas horas difíceis.

Ao meu filho Guilherme, como prova de disciplina e busca constante de objetivos.

Aos meus pais, Ieda e José Paulo, pelos ensinamentos de vida, valores e exemplos.

A minha irmã Júnia, pela torcida constante para o término deste trabalho.

Ao meu padrinho Waldemar, pelos ensinamentos espirituais e humanos.

Ao Professor Dr. Nelson Casarotto Filho, pelos ensinamentos e valorosa orientação, transmitida com sabedoria, dedicação e incentivo.

Ao Professor Dr. Heitor José Pereira pelo incentivo, apoio e confiança neste trabalho.

Ao Professor Dr. Bruno H. Kopittke, pela valorosa participação na avaliação desta dissertação e pelas orientações finais.

Ao Professor Ivan Bim Requena, pelo apoio e constante incentivo para a conclusão deste trabalho.

Aos Professores Cláudio Skora e Ailton Renato Dorl pelo apoio no início desta jornada.

A Liliane Nicolau e Suely Milani, Diretora da Tapajós Distribuidora e Gerente de Qualidade, respectivamente, pelo apoio à realização desta pesquisa.

A todos os Sócios, Gerentes e demais empregados da Tapajós Distribuidora pela disponibilidade e colaboração na realização da pesquisa.

Aos profissionais Norbeto Marim e Ricardo Motta pelo incentivo ao término deste trabalho e apoio nos assuntos relacionados com o Modelo de Gestão da FPNQ.

A Adriana Kemmerich, da FPNQ, pelo apoio e incentivo.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho.

A Deus, pelas forças nesta caminhada.

*“Uma verdadeira viagem de descoberta não é a de
pesquisar novas terras, mas de ter um novo olhar”.*

MARCELL PROUST

SUMÁRIO

Lista de Figuras

Lista de Quadros

Lista de Tabelas

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e Problema da Pesquisa	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Delimitação do Tema	18
1.5 Estrutura do Trabalho	18
2 PODER E MODELOS DE GESTÃO – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Definições, Fontes e Formas de Poder	20
2.1.1 Definições de Poder	20
2.1.2 Fontes, Formas e Bases de Poder	24
2.2 Poder na perspectiva de MINTZBERG	33
2.2.1 Coalizão Externa	34
2.2.2 Coalizão Interna	35
2.2.3 Configurações de Poder	40
2.3 Definições do Modelo de Gestão	49
2.4 Modelo de Gestão da Fundação Premio Nacional da Qualidade	54
2.4.1 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1992	55
2.4.2 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1993	59
2.4.3 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1994	63
2.4.4 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1995	64
2.4.5 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1996	65
2.4.6 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1997	65
2.4.7 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1998	68
2.4.8 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 1999	69
2.4.9 Critérios de Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 2000	73

2.4.10 Critérios Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 2001	73
2.4.11 Critérios Excelência Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 2002	75
3 METODOLOGIA	77
3.1 Tipos de Métodos	77
3.2 Tipos de Pesquisa	79
3.3 Caracterização da Pesquisa	80
3.4 População e Amostra	81
3.5 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento	83
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	86
4.1 Apresentação da Empresa	86
4.1.1 Introdução	86
4.1.2 Natureza das atividades	87
4.1.3 Porte e instalações, localização e forma de atuação no mercado competitivo	88
4.1.4 Principais mercados, quantidade, tipos e necessidades dos clientes	88
4.1.5 Perfil da força de trabalho	88
4.1.6 Principais equipamentos e tecnologias utilizadas	89
4.1.7 Principais processos	89
4.1.8 Relacionamento com os Fornecedores	89
4.1.9 Situação perante a concorrência	90
4.1.10 Filosofia empresarial e principais estratégias	90
4.1.11 Estrutura Organizacional e Liderança	91
4.1.12 Estratégia e Planos	94
4.1.13 Clientes e Sociedade	98
4.1.14 Informações e Conhecimento	102
4.1.15 Pessoas	107
4.1.16 Processos	113
4.1.17 Principais Resultados	119
4.2 Apresentação dos dados	120
4.2.1 Variáveis	120
4.2.2 Exame Preliminar dos Dados	120
4.3 Análises Descritivas	121
4.3.1 Configurações de Poder	121

4.3.2 Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação Prêmio da Qualidade	122
4.4 Análises Inferenciais	123
4.4.1 Análise da Regressão – Configuração Missionária	123
4.4.2 Análise da Regressão – Configuração Sistema Fechado	124
4.4.3 Análise da Regressão – Resultados	125
4.5 Análise das Configurações de Poder	125
4.6 Análise dos Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação Premio Nacional da Qualidade	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	138
5.1 Conclusões	138
5.2 Recomendações	139
REFERÊNCIAS	140
ANEXOS	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Relacionamento Pessoas, Organizações e Sociedade	15
Figura 2-1	Relação Causa-Efeito Poder	23
Figura 2-2	Características do Poder Coercitivo	26
Figura 2-3	Características do Poder de Recompensa	27
Figura 2-4	Características do Poder Legítimo	27
Figura 2-5	Características do Poder de Competência	28
Figura 2-6	Características do Poder de Competência	28
Figura 2-7	Legitimidade do Poder	30
Figura 2-8	Ação dos Influenciadores	34
Figura 2-9	Tipos de Coalizões Internas	37
Figura 2-10	Estágios da Organização	48
Figura 2-11	Estágios da Organização – Processos	49
Figura 2-12	Modelo de Gestão FPNQ 1992	57
Figura 2-13	Modelo de Gestão FPNQ 1997	66
Figura 2-14	Modelo de Gestão FPNQ 2001	74
Figura 4-1	Organograma Tapajós	92
Figura 4-2	Processo de Televendas	101
Figura 4-3	Processo de <i>Benchmarking</i>	105
Figura 4-4	Fatores Críticos de Sucesso dos Cargos	107
Figura 4-5	Compensação Tapajós – Políticas Fundamentais	109
Figura 4-6	Macroprocessos de Negócios Tapajós	114
Figura 4-7	Metodologia de Melhoria Contínua de Processos	114
Figura 4-8	Processo de Projeto	115
Figura 4-9	Áreas Impactadas – Novos Produtos/Serviços	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1	Diferença entre poder, influência e autoridade	21
Quadro 2-2	Matriz de Poder de Kanter	24
Quadro 2-3	Tipos de Poder	31
Quadro 2-4	Relações entre Coalizões e Configurações	41
Quadro 2-5	Transições da Configuração de Poder	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 4-1	Formas de Abordagens	99
Tabela 4-2	Base de Dados para as Informações	105
Tabela 4-3	Estudos de <i>Benchmarking</i>	106
Tabela 4-4	Etapas de Implementação da Estrutura de Cargos	108
Tabela 4-5	Delegação de Competências	109
Tabela 4-6	Benefícios concedidos pela Tapajós	110
Tabela 4-7	Segurança no Trabalho – Atividades	113
Tabela 4-8	Segurança no Trabalho – Requisitos	113
Tabela 4-9	Tapajós – Principais Resultados	119
Tabela 4-10	Resultados da Configuração de Poder	121
Tabela 4-11	Resultados – FPNQ	123
Tabela 4-12	Resultado Regressão Configuração Missionária	124
Tabela 4-13	Resultado Regressão Configuração Sistema Fechado	125
Tabela 4-14	Resultado Regressão Resultados	125
Tabela 4-15	Critério Liderança	129
Tabela 4-16	Critério Estratégia e Planos	130
Tabela 4-17	Critério Cliente e Sociedade	131
Tabela 4-18	Critério Informação e Conhecimento	132
Tabela 4-19	Critério Pessoas	133
Tabela 4-20	Critério Processos	134
Tabela 4-21	Critério Resultados	136

RESUMO

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós Distribuidora**. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

Esta pesquisa abordou as relações entre as configurações de poder organizacional propostas por MINTZBERG (1983) e o modelo de gestão de negócios criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) em uma empresa de serviços – Tapajós Distribuidora. Trata-se de uma pesquisa que utiliza os procedimentos técnicos relacionados com o estudo de caso e levantamento. Realiza-se o levantamento bibliográfico sobre poder organizacional e os modelos de gestão, identificam-se os tipos de configuração de poder organizacional existentes na empresa objeto do estudo de caso, avalia-se o grau de utilização do modelo de gestão de negócios da FPNQ, bem como investiga-se as possíveis relações existentes entre as configurações de poder e o modelo de gestão de negócios. Conclui-se que: a) as principais configurações de poder organizacional existentes na Tapajós Distribuidora são as Missionária e Sistema Fechado; b) o modelo de gestão de negócios da FPNQ é utilizado, proporcionando resultados empresariais efetivos; e, c) o modelo de gestão de negócios é preditor das configurações de poder organizacional, bem como essas configurações são preditoras dos resultados de negócios.

Palavras-chave: Poder Organizacional; Modelos de Gestão; Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

ABSTRACT

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós Distribuidora**. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

This research approached the relations between the configurations of organizational power proposals for MINTZBERG (1983) and the business-oriented model of management created by the Foundation for the National Prize of Qualidade (FPNQ) in a company of services – Tapajós Distribuidora. One is about a research that uses the procedures technician related with the case study and survey. The bibliographical survey is become fulfilled on organizational power and the management models, identify the types of configuration of organizational power existing in the company object of the case study, evaluate the degree of use of the business-oriented model of management of the FPNQ, as well as it investigates the possible existing relations between the configurations of organizational power and the business-oriented model of management. Concludes are: a) the main configurations of organizational power existing in the Tapajós Distribuidora are the Missionary and Closed System; b) the business-oriented model of management of the FPNQ is used, providing resulted enterprise staff; and c) the business-oriented model of management is predictor of the configurations of organizational power, as well as these configurations is preditoras of the business-oriented results.

Key Words: Organizational Power; Business-oriented Model of Management; Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

Por que tantas empresas sentem-se sem propósitos? Por que projetos empresariais demoram tanto para decolarem, ao mesmo tempo em que vão se tornando mais complexos, e, ainda assim, costumam fracassar em termos de obtenção de resultados que agregam valor? Por que mudanças, quando se manifestam, surgem em lugares inesperados ou como resultados de surpresas ou conseqüências de atos que o nosso planejamento empresarial não levou em consideração? Por que, quando estamos gerenciando uma mudança planejada, temos a nítida impressão de estar dirigindo uma nave desgovernada, nos levando a crer que não detemos nenhum domínio sobre a mesma? E por que às vezes só nos restam a ilusão e a esperança de sermos capazes de manter energia e paciência necessárias para suportar as decepções com o imprevisível e o indizível que aparecem no dia-a-dia das organizações e nos relacionamentos das pessoas? Como fazer com que a evolução tecnológica, as mudanças na política e na forma de relacionamento das pessoas e das organizações promovam evolução e não descontinuidade das ações?

Perguntas como essas realizadas por COLLINS e PORRAS (1995), MOTOMURA (1996), DRUKER (2002), KAPRA (2002), ADIZES (1996) e WEATLEY (1996) induzem à reflexão e a acreditar que um mundo novo surge a cada dia que passa. Novos comportamentos aparecem a cada ciclo de vida das pessoas e das organizações, nos instigando a perceber as mudanças sob novos enfoques e óticas.

Pessoas, organizações e governos, todos estressados por essas contínuas pressões e mudanças, procuram desenvolver uma série de processos de relacionamentos que promovam a adoção de uma estrutura de suporte à convivência, ao mesmo tempo que possibilitam o entendimento das transformações simples ou quânticas em nosso mundo, clarificando seus reais propósitos e modelos mentais – missão de vida, valores, premissas e perfis sistêmicos de relacionamentos.

Por parte das pessoas, novas formas de encarar a vida são desenvolvidas. Refina-se o modelo de relacionamento entre as pessoas, as organizações e a sociedade, conforme demonstrado na Figura 1. Conceitos como democracia, poder, dedicação, sociabilidade, probidade, respeito, e justiça evoluem, moldam novas formas de relacionamentos, sutis na sua maioria, por não concretizarem plenamente

nossos desejos de controle das diversas situações, e por isso dissociados de padrões conhecidos, ou já estudados. A constância do propósito de vida é continuamente desafiada por uma nova ordem social, nos fazendo recordar todo o nosso rol de premissas, questionando-as, substituindo aquelas que não se coadunam com a realidade em que vivemos, ou acreditamos viver, fortalecendo aquelas que nos impulsionam para o que desejamos.

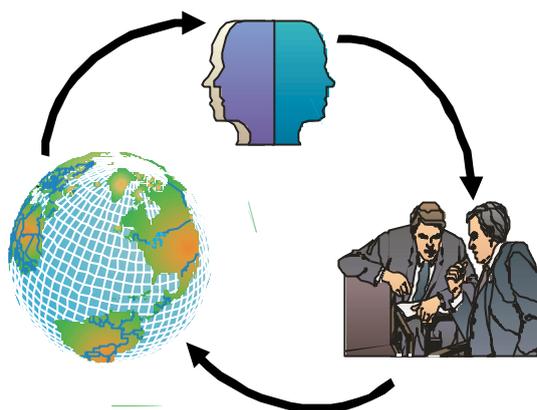


Figura 1 - Modelo de Relacionamento Pessoas, Organizações e Sociedade - Elaboração do Autor.

Segundo HAMEL (2000), novas formas e metodologias de gerenciar seus negócios são implementadas por parte das organizações. Planejamentos estratégicos, sejam eles governamentais ou empresariais, são elaborados com o intuito de balancear ações ligadas à desestatização da economia: terceirização de serviços; prática de *benchmarking*; concorrências para a prestação de serviços públicos; formulação de novas parcerias; *downsizings*; reformulação de sistemas de saúde e previdência pública; *empowerment*, planos de sugestões; gerenciamento através de diretrizes; orçamentos diversos; planos de educação; planos de formação gerencial; engenharia simultânea; *balanced scorecard*; dentre outros. Todas essas formas de gerenciar os negócios esbarram nas premissas e valores das pessoas, visto, na maioria dos casos, não ocorrer o que chamamos de negociação de expectativas com a conseqüente mudança nos *drivers* de comportamento.

Entretanto, o que percebemos na maioria das vezes, é que não existe uma ideal convergência entre as partes, ou seja, uma ação conjunta baseada em premissas e crenças; e quando não ocorre o compartilhamento dessas crenças entre as partes - pessoas, organizações e sociedade – isso ocasiona perdas de energia

vital para a realização de transposições quânticas, impedindo o crescimento das partes envolvidas.

A criação de um campo de sustentação equilibrado, que proporcione a solidez de uma constância de propósitos, de atitudes efetivas relacionadas a estes propósitos - e que permita uma caminhada pelo sistema causal rumo ao crescimento e às transformações sem as frustrações de desejos e aspirações não realizados - é requerido para promover o *grude* necessário entre pessoas, organizações e sociedade. Este campo de sustentação equilibrado origina-se de variáveis básicas, relacionadas com o poder e os diversos modelos de gestão, utilizados pelas empresas, os quais interagem diretamente na gestão dos negócios, principalmente na gestão da produção.

Para o entendimento desse campo de sustentação formado pela combinação de poder e modelos de gestão, torna-se necessário a estimulação de nossos comportamentos de descobridores e exploradores do ambiente que vivemos, buscando um novo entendimento da relação destas variáveis na vida das pessoas e organizações.

Segundo O'REILLY (1991) o campo das variáveis relacionadas com poder organizacional e modelos de gestão não foi bastante explorado nos últimos anos, cabendo estudos exploratórios que contribuam para o esclarecimento de várias dúvidas.

No Brasil, pesquisadores e estudantes dos temas citados também caracterizaram a necessidade da realização de estudos sistêmicos em nível das organizações, buscando o entendimento destas variáveis na realidade brasileira. PAZ (1997), VARGAS (1997), MARTINS (1998), ALVES (2001), dentre outros, apontam caminhos e necessidades para a realização de pesquisas que aprofundem as características do poder em organizações não-governamentais, empresas da iniciativa privada, organizações fornecedoras de serviços e suas interações com os modelos de gestão.

CARREIRA (2001) em pesquisa realizada demonstrou que os fatores determinantes para o sucesso das empresas, caracterizados como fundamentos da gestão, foram a qualidade de seus produtos, o atendimento ao cliente, o empreendedorismo, a capacidade gerencial e estratégica e a ação governamental. Além disso ela recomenda novos estudos relacionados com características e modelos de gestão.

ABENSUR (2001) pesquisou diversos modelos de gestão encontrados na literatura que viabilizassem a sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos e em mutação, recomendando, ao final, outros estudos no sentido de encontrar novos modelos de gerenciamento dos negócios.

Partindo dessas premissas, esta pesquisa pretende responder em termos globais - no campo da Engenharia da Produção Gestão de Negócios, ao seguinte questionamento:

Quais as relações existentes entre estruturas, ou configurações, de poder organizacional e os elementos que constituem um modelo de gestão de negócios, utilizando como fonte uma empresa de serviços?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as relações entre as configurações de poder organizacional propostas por MINTZBERG (1983) e o modelo de gestão de negócios criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em uma empresa de serviços.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento bibliográfico sobre poder organizacional e modelos de gestão;
- Identificar os tipos de configuração que melhor representam as relações de poder organizacional de MINTZBERG (1983) em uma empresa de serviços;
- Avaliar o grau de utilização do modelo de gestão de negócios da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em uma empresa de serviços;

Investigar as possíveis relações existentes entre as configurações de poder de MINTZBERG (1983), e a percepção do modelo de gestão que os empregados possuem sobre uma empresa de serviços.

1.3 Justificativa

Ao nível prático das organizações, principalmente das entidades de serviços, existe a necessidade de informações mais atualizadas acerca das variáveis poder e modelos de gestão, visando à formulação de procedimentos organizacionais que

contribuam para o sucesso delas perante a sociedade, clientes e demais partes interessadas.

Dessa forma, a presente dissertação se justifica uma vez que contribuirá para os conhecimentos relacionados com a gestão de negócios, visto que no Brasil, existem poucos trabalhos focando poder organizacional e modelos de gestão, o que torna este trabalho inédito e ainda mais relevante.

Outro ponto que justifica esta pesquisa é o tema ser atual e necessário para o gerenciamento de negócios, pois focará o modelo de gestão desenvolvido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, desde a sua criação em 1992, até o ano de 2002. Desse modo, a contribuição do trabalho torna-se importante na medida em que procura demonstrar a evolução dos atributos e critérios de gestão no Brasil, assimilando as mudanças e aperfeiçoamentos ocorridos em nossa sociedade.

1.4 Delimitação do Tema

O trabalho aqui proposto se limitará a uma discussão sobre poder organizacional e o modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, procurando identificar as correlações entre essas variáveis.

Para análise do assunto foi escolhida uma empresa da área de serviços, na qual aplicamos a pesquisa.

Considera-se importante, mesmo definido os objetivos gerais e específicos, deixar claro os limites de aprofundamento desta Dissertação que não tem intenção de esgotar o tema poder organizacional e modelos de gestão, nem extrapolar os resultados da pesquisa para outras empresas de serviços.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos, da seguinte forma:

- O primeiro capítulo apresenta o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da Dissertação;
- O segundo capítulo define os principais conceitos utilizados sobre poder e modelos de gestão;
- O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a aplicação da pesquisa;
- O quarto capítulo apresenta a descrição da empresa pesquisada, bem como a análise dos dados referente ao estudo de caso;

- O quinto capítulo apresenta as conclusões sobre o estudo e as recomendações para novas pesquisas; e
- As referências e os anexos utilizados nesta Dissertação.

2. PODER E MODELOS DE GESTÃO – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a finalidade de descrever os conceitos que serão utilizados no transcorrer deste trabalho relacionados a poder organizacional e modelos de gestão, visando facilitar e padronizar termos com o objetivo de torná-lo mais didático e dinâmico.

2.1 Definições, Fontes e Formas de Poder

No dia-a-dia de nossa vida, deparamos com várias situações em que as formas de poder são caracterizadas pelas ações das pessoas e das organizações. Em nossa casa, nas organizações, no trabalho, nos estabelecimentos de ensino, nas ruas, estamos, todo o tempo, sendo instigados a observar como o comportamento humano e das organizações se apresenta, condicionando as atitudes, pensamentos e reflexões.

Jesus, César, Gengis Kan, Maquiavel, Santo Agostinho, Eistein, Juscelino Kubitchek, IBM, Xerox, Du Pont, Ford, Coca-Cola, Boticário, Ford, Secretaria da Receita Federal, Embrapa, Eletronorte, Semco, Copesul, Bahia Sul Celulose, WEG, Politenio, Serasa, Petrobras, Alcoa, Promon Engenharia, são exemplos de pessoas e organizações, sejam elas públicas ou privadas, que utilizaram sua maestria com poder focado em propósitos, acarretando transformações na essência do mundo.

Essas transformações criaram novas estruturas e processos de negócios, os quais se ajustaram aos efeitos e necessidades de todos os envolvidos, ativando a inteligência das pessoas por meio de um significado compartilhado de uma mudança, gerando a próxima mudança, ou seja, o constante que não pára nunca.

Entretanto, uma pergunta se faz presente: de onde vem o poder? O que é que determina a capacidade de influência que uma pessoa possui sobre outra para gerar resultados? Como uma organização influencia o comportamento de tantas outras? Para encontrar essas respostas necessitamos realizar uma revisão da literatura sobre poder.

2-1-1 Definições de Poder

Definir poder pode ser algo tão simples quanto beber água, ou algo tão complexo quanto descobrir quantas vezes os fractais adotam formas idênticas para a definição de uma situação previsível. Tal dicotomia ocorre porque poder pode ser,

em várias situações, discutido junto com conceitos relacionados como influência e autoridade.

VARGAS (1997), citando BACHARACH e LAWLER (1982), ressalta os vários pontos de contraste entre poder, autoridade e influência, conforme demonstrado no Quadro 2-1 - Diferença entre poder, Influência e autoridade.

Quadro 2-1- Diferença entre poder, Influência e autoridade

- ***A autoridade é o aspecto estático e estrutural do poder nas organizações; a influência é o elemento dinâmico e tático.***
- ***A autoridade é o aspecto formal do "poder"; a influência é o aspecto informal.***
- ***A autoridade se refere ao direito formalmente sancionado de tomar decisão; a influência não é sancionada pela organização e, dessa forma, não diz respeito aos direitos organizacionais.***
- ***A autoridade implica submissão involuntária por parte de subordinados; a influência implica submissão voluntária e não necessariamente envolve uma relação de superior-subordinado.***
- ***O fluxo de autoridade é unidirecional e flui de cima para baixo; o fluxo da influência é multidirecional e pode partir de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente.***
- ***A fonte da autoridade é puramente estrutural; a fonte da influência pode ser característica pessoal, habilidade técnica ou oportunidade.***
- ***A autoridade é circunscrita, isto é, o domínio, o escopo e a legitimidade do "poder" são específicos e claramente delimitados; a influência não é circunscrita, o seu domínio, escopo e legitimidade são tipicamente ambíguos.***

Uma vez que esses conceitos se permeiam ao longo do tempo, o melhor, para este estudo, é focar poder utilizando o *mix* de todas estas características.

WEBER (1947), define poder como a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência contrária a ela.

Sob o ponto de vista de LASSWELL e KAPLAN (1950), poder pode ser visto como a participação das pessoas na tomada de decisões, se apresentando como o exercício da influência, ou a forma de agir que afeta diretamente, ou indiretamente, políticas e práticas exercidas por e sobre outras pessoas.

BIERSTEDT (1950), conceitua poder como uma capacidade de aplicar sanções de forma coercitiva sobre as pessoas, diferente da forma de DAHL (1957), que foca poder como uma força de influência de uma pessoa sobre a outra, caracterizando uma relação de causa-efeito.

MECHANIC (1962), sugere que poder resulta do acesso e controle sobre as pessoas, informações e recursos, os quais surgem da posição em que as pessoas ocupam nas organizações. Já WRONG (1968), oferece outro ponto de vista sobre

poder, baseado na concepção de WEBER (1947), sugerindo que indivíduos ou grupos são capazes de controlar todos os recursos que estão ao seu alcance, exercendo influência em determinadas situações, ao passo que em outros momentos não o fazem.

Outra definição origina-se de McCLELLAND (1975), o qual caracteriza poder como uma habilidade adquirida e usada para o alcance de resultados. Por outro lado, ETIZIONI (1974) escreveu que poder é a habilidade de um ator de induzir ou influenciar outro ator a seguir suas diretivas e as normas que suportam estas.

PFEFFER (1981), sugere que poder é a habilidade que um ator social possui para vencer resistências e alcançar objetivos ou resultados desejados, enquanto KRAUSZ (1986), focando pessoas, argumenta que poder é a habilidade de uma pessoa em influenciar as ações de outras pessoas, indivíduos ou grupos.

BALANDIER (1982), apresenta uma perspectiva antropológica de estudo do poder: as cenas teatrais de poder que perpassam todas as sociedades. O poder é uma forma suprema do jogo dramático em que mecanismos semelhantes são usados em várias civilizações. A visão antropológica dessas cenas de poder inclui a análise funcional de símbolo, atores, gestualidade e linguagem própria que definem a expressão verbal do poder.

MINTZBERG (1983) define poder como sendo simplesmente a capacidade de afetar resultados organizacionais. Já WILDAVSKY (1987), nos diz que poder relaciona-se com a capacidade de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque elas desejam que isso ocorra, más também porque isso faz com que elas se realizem em termos de suas necessidades e desejos.

LUHMAN (1985), por sua vez, conceitua poder enquanto relação de interdependência entre pessoas que são artífices de um resultado comum a alcançar. Segundo o autor, o poder é um código diferenciado de linguagem e de meios de comunicação especiais, generalizados simbolicamente, que dirige a transmissão de resultados seletivos. Tal código assegura a compreensibilidade intersubjetiva e possui a função de garantir as cadeias possíveis de efeitos, independentemente da vontade do agente subalterno.

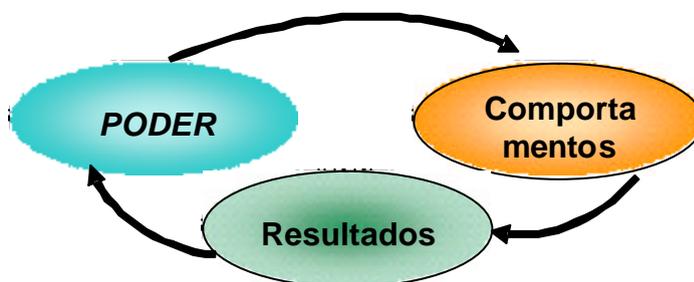
CANGEMI (1992), por sua vez, define poder como a capacidade que cada pessoa tem em seduzir outras, bem como fazer com que estas se movam com base em ordens. Refere-se, também, à capacidade de persuadir, ou encorajar outras pessoas a alcançarem resultados específicos ou a adotarem comportamentos estandardizados. Já VERDERBER e VERDERBER (1992), descrevem poder como o

indutor social potencial na mudança de atitudes, crenças e comportamentos de outras pessoas.

GALBRAITH (1908/1983) aponta que uma das fontes de poder no mundo atual são as organizações de trabalho e, em grande parte por tal fato. Estas já constituíam objetos de estudo da Engenharia da Produção, Sociologia, Economia, Administração e áreas de estudo afins. Entretanto, desde que alguns autores, como SCHEIN (1982), argumentaram que as organizações constituem entidades comportamentais que afetam, de alguma forma a produção, a Engenharia da Produção também adotou este objeto de estudo. Mais recentemente, os pesquisadores da Engenharia da Produção têm abordado a variável do poder organizacional, com objetivo de cercar todo o universo de níveis para estudo desse fenômeno nas organizações. A organização fornece ambiente para que as trocas, relações de poder e dependência-independência ocorram. Além disso, na sociedade como um todo, a abrangência das ações organizacionais afeta indivíduos que, muitas vezes, não possuem relação direta com a organização.

Assim, tomando por base todas estas definições, **poder** pode ser entendido como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar a conduta e o comportamento de outra, de maneira que, sem o apoio desta pessoa nada se concretizaria. Ou seja, poder, para ser exercido, necessita de uma relação sistêmica entre no mínimo dois atores, gerando um resultado que provoca mudanças. Este mesmo enunciado se aplica às organizações e aos demais sistemas vivos. A Figura 2.1 ilustra esta relação.

Figura 2-1- Relação Causa-Efeito Poder – Elaboração do autor.



2-1-2 Fontes, Formas e Bases de Poder

Quando estamos em uma organização, e notamos a forma de trabalho das pessoas e os resultados apresentados, ficamos indagando: como pode tanto esforço gerar tão pouco resultado? Ou, como ações simples geram resultados fantásticos?

Via de regra, quando analisamos o contexto organizacional, notamos que o poder aumenta ou diminui através da existência, ou não, de vários fatores. KANTER (1979), sugere que em uma organização, o poder é gerado ou retirado de acordo com as características descritas no Quadro 2-2 - Matriz de Poder de Kanter.

Quadro 2-2 – Matriz de Poder de Kanter

Fatores determinantes de poder	Poder é gerado quando os fatores são caracterizados pela	Poder é subtraído quando os fatores são caracterizados pela
– Regras inerentes ao cargo	Existência de poucas regras nas organizações.	Existência de muitas regras nas organizações.
– Predecessores no cargo	Pouca existência de predecessores	Existência de muitos predecessores
– Rotinas estabelecidas	Existência de poucas rotinas estabelecidas.	Existência de muitas rotinas.
– Variedade das Tarefas	Grande diversidade nas tarefas.	Existência de tarefas únicas.
– Recompensa por confiabilidade / previsibilidade	Não existência de padrões de concessões.	Definições claras e rígidas de concessões.
– Recompensas por desempenho incomum / inovação	Existência de constantes ações que produzam recompensas e reconhecimentos.	Poucas práticas relacionadas com recompensas e reconhecimentos.
– Flexibilidade no uso de pessoas	Alta flexibilidade na alocação de pessoas para o desenvolvimento de trabalhos.	Baixa flexibilidade para a alocação de pessoas em projetos e demais atividades.
– Aprovações necessárias para decisões não rotineiras	Muita autoridade.	Pouca autoridade.

Fatores determinantes de poder	Poder é gerado quando os fatores são caracterizados pela	Poder é subtraído quando os fatores são caracterizados pela
– Visibilidade das atividades do cargo	Alta visibilidade em termos de estratégia e ações.	Baixa visibilidade em termos de estratégia e ações.
– Foco das tarefas	Ênfase no todo da organização.	Ênfase somente na área de atuação.
– Contatos interpessoais no cargo	Realização de muitos contatos formais e informais.	Realização de poucos contatos formais e informais.
– Fatores determinantes de poder	Poder é gerado quando os fatores são caracterizados pela	Poder é subtraído quando os fatores são caracterizados pela
– Contatos com executivos sênior	Constância de contatos.	Realização de poucos contatos.
– Participação em programas, conferências e reuniões	Elevada frequência.	Baixa frequência.
– Participação em força-tarefa para solução de problemas	Constância de participação.	Baixa participação.

Tais fatores, quando analisados sob a ótica organizacional, foco do nosso estudo, faz com que questionemos vários pontos: até que ponto os atores que atuam nas organizações são capazes de aumentar a competência técnica de uma equipe de trabalho, ou unidade organizacional, com a contratação de mais um profissional talentoso? [...] de conseguir aprovação para despesas acima do orçamento definido para seu trabalho? [...] de conseguir aumentos de salário acima da média da empresa para uma determinada equipe? [...] de incluir projetos específicos de uma equipe de trabalho na pauta de reuniões estratégicas da diretoria? [...] de conseguir acesso rápido a tomadores de decisão da alta direção da empresa e influenciar os destinos de projetos, recursos, dentre outros? [...] de conseguir com antecedência informações sobre decisões e mudanças da política da organização? [...] interceder favoravelmente por alguém com problemas na organização?

Esses questionamentos nos fazem refletir que tais procedimentos ocorrem quando, nas organizações, as pessoas detêm alguma forma de influenciar destinos e resultados. Essa forma denomina-se *bases do poder*.

FRENCH e RAVEN (1959), propõem a existência de cinco bases do poder: **coercitivo, recompensa, legítimo, de competência e de referência**.

Poder Coercitivo é definido pelos autores como aquele emergente do medo que as pessoas possuem em gerar resultados negativos, oriundos da não-realização de concordâncias nas relações entre os atores. Ou seja, pessoas que não detêm nenhuma forma de poder se abstêm de compartilhar os pensamentos, desejos, idéias, e tudo o mais, com o receio de sanções como críticas, discriminação decorrente da censura, e até mesmo a mudança da situação de conforto em que se encontra. A figura 2-2 ilustra as características do Poder Coercitivo.

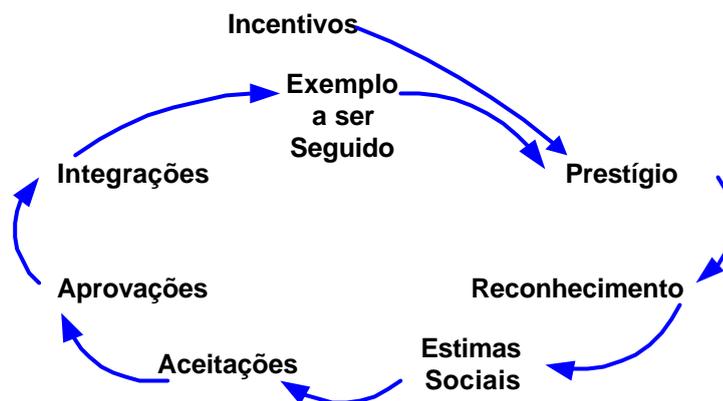
Poder de Recompensa, ao contrário do **Poder Coercitivo**, origina-se da vontade das pessoas em gerar resultados positivos oriundos da realização de concordâncias nas relações entre os atores. Ou seja, realizar ações convergentes com o que é requerido proporciona situações de conforto para as pessoas, bem como reconhecimentos e incentivos nas organizações. O resultado do exercício desse poder é demonstrado na figura 2.3.

Figura 2-2- Características do Poder Coercitivo – Elaboração do autor



Já o **Poder Legítimo**, segundo FRENCH e RAVEN, representa o poder que a pessoa recebe em decorrência de sua posição na hierarquia formal de uma organização, acarretando a aceitação pelas diversas pessoas da autoridade que lhe foi investida. Nesta caracterização, o ator pode utilizar os Poderes de Coerção e de Recompensa no desempenho de suas atividades. A figura 2-4 ilustra as relações desse poder.

Figura 2-3- Características do Poder de Recompensa – Elaboração do autor



O **Poder de Competência**, segundo os mesmos autores, é identificado através da influência exercida pelas pessoas em função de sua especialização, conjunto de competências, habilidades especiais ou conhecimentos adquiridos ao longo do desempenho das atividades e vivências na sociedade. Vemos, ao longo do tempo, várias pessoas optando por continuar como técnicos, consultores organizacionais, professores, analistas, pesquisadores, dentre outras ocupações, a ser ocupante de um mero cargo gerencial. Entretanto, vemos também, em função dos compromissos de vida e anseios, pessoas conjugando os Poderes de Competência e Legítimo para conseguirem gerar resultados maiores comparados a uma única base. A figura 2-5 ilustra as definições descritas acima.

Figura 2-4- Características do Poder Legítimo – Elaboração do autor

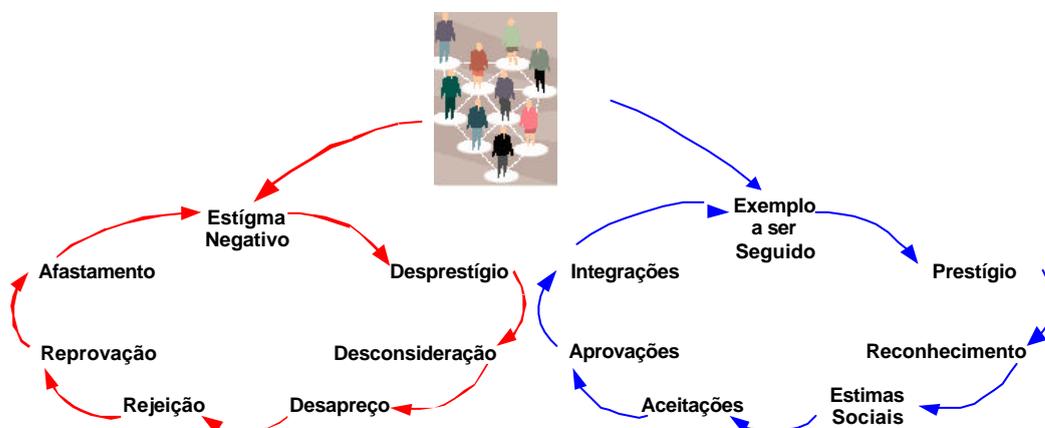
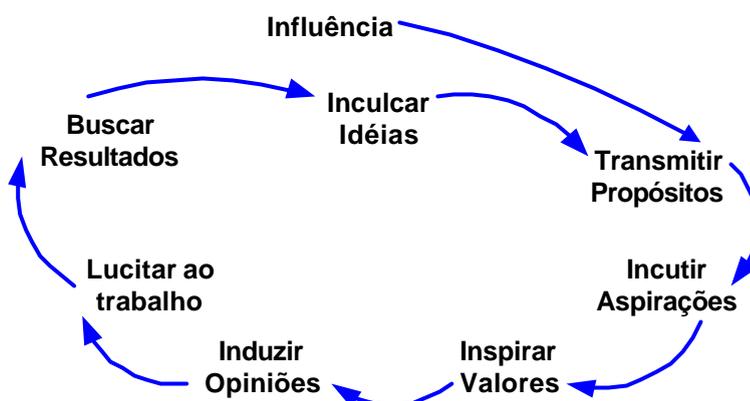
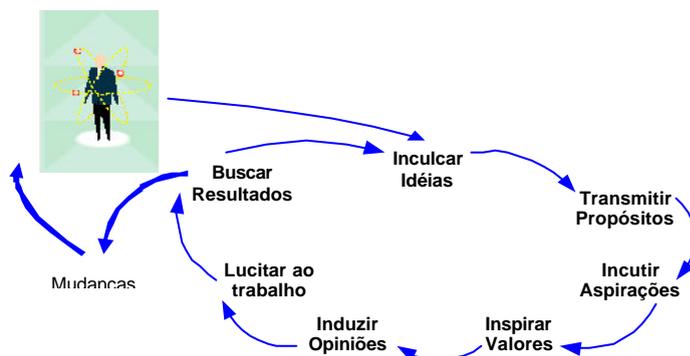


Figura 2-5- Características do Poder de Competência – Elaboração do autor



Poder de Referência, segundo FRENCH e RAVEN, é caracterizado como o carisma que a pessoa possui, proporcionando a influência deste sobre outras pessoas, provocando mudanças. A figura 2-6 ilustra a forma desse poder.

Figura 2-6- Características do Poder de Referência – Elaboração do autor



Complementando as bases propostas por FRENCH e RAVEN (1959), ETIZIONI (1961, apud BACHARACH e LAWLER, 1982), propõe uma distinção entre *o que* de fato é poder e *como* este é exercido a nível das organizações. *O que* em poder é caracterizado como as bases que utilizamos para gerar as mudanças (poder coercivo, poder remunerativo e poder normativo), e *o como* significa as fontes que as pessoas utilizam para chegar às bases do poder.

BACHARACH e LAWLER (1982), aprimorando o trabalho de ETIZIONI (1961), propõe a existência de mais uma base de poder, denominada de acesso à informação ou conhecimento especializado, bem como quatro fontes de poder:

características pessoais; conhecimento especializado; posição na estrutura e oportunidade, a seguir caracterizadas.

Características Pessoais: habilidade verbal, capacidade de argumentação, capacidade de negociação, carisma, atributos físicos, dentre outros.

Conhecimento Especializado: cursos formais, treinamentos, vivências, experiências, cargos já exercidos, dentre outros.

Posição na Estrutura: informações, recursos coercitivos, manipulação de símbolos, mobilização para o comprometimento, dentre outras.

Oportunidade: baseia-se no posicionamento das pessoas na estrutura informal, nas informações obtidas e o uso que faz delas, papel que ocupa em processos de negócios, dentre outros.

DONNELLON (1993), partindo das fontes de poder anteriormente citadas, propõe nova caracterização destas fontes, conforme demonstrado a seguir:

- a) Posição da pessoa na organização, englobando os aspectos relacionados com:
 - **Criticalidade:** grau de dependência das pessoas em relação a outra; posição é mais ou menos crítica em função da frequência que o seu ocupante é demandado, de quantas pessoas precisa para o seu trabalho, de quantas posições similares existem nas organizações e da importância do papel no processo de trabalho.
 - **Relevância:** relação da pessoa com as prioridades mais altas e estratégicas da organização.
 - **Visibilidade:** qual o grau de desempenho e de contribuição da posição para os resultados das organizações, visto por pessoas poderosas dentro da organização.
 - **Flexibilidade:** margem de autonomia, delegação e desconcentração de autoridade que uma posição oferece ao seu detentor.
- b) Recursos – equipamentos para o trabalho, infra-estrutura necessária, orçamentos, pessoas, dentre outros.
- c) Informação – acesso a documentos e assuntos destinados a poucos grupos nas organizações.
- d) Especialização – conhecimento específico mediante instrução superior, ou experiências de trabalho.
- e) Desempenho – um histórico de alto desempenho pode ser uma fonte de poder para pessoas experientes, visto obterem consentimento das

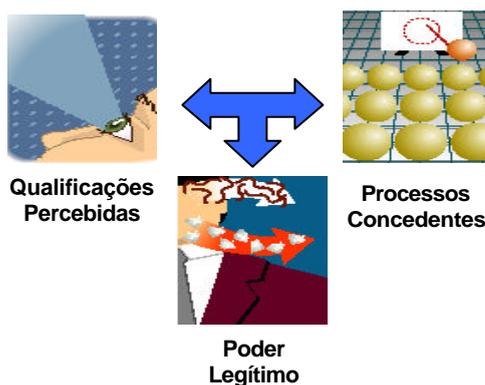
organizações para traçarem o próprio futuro, além de melhorar a reputação das pessoas junto a seus pares, possibilitando, também, novas relações de trabalho e outras fontes de poder.

- f) Atração pessoal – inclui a personalidade e o comportamento amável traduzido através de atitudes honestas, disposição para oferecer apoio, excelência, semelhanças de valores e interesses e disposição para sustentar os custos das relações.

Para entender a dinâmica do poder, tendo como referência as definições anteriormente descritas, é necessário a definição dos tipos de poder. DONNELLON (1993), quando da descrição das fontes de poder, identificou dois tipos de poder: o *formal*, baseado na posição que as pessoas ocupam nas organizações e o *informal*, tendo como referencial geral as características pessoais das pessoas. Entretanto, para entender bem a dinâmica desses tipos de poder, o autor sugere uma subdivisão nos tipos de poder: *poder legítimo* e *poder ilegítimo*.

A legitimidade do poder de uma pessoa origina-se de dois fatores: qualificações adequadas e processo de escolha legítimo. O *poder ilegítimo* decorre da não aceitação das pessoas dos fatores que suportam a legitimidade do poder. A figura 2.7 ilustra essa relação de poder.

Figura 2-7- Legitimidade do Poder – Elaboração do autor



COHEN (1989), sugere que existe mais uma subdivisão nos tipos de poder: *formal-legítimo*, *formal-ilegítimo*, *informal-legítimo* e *informal-ilegítimo*.

O poder *formal-legítimo* é aquele atribuído pelas organizações às pessoas e considerado como adequado à percepção das outras pessoas. Já o poder *formal-*

ilegítimo é definido quando uma pessoa recebe o poder da organização, porém não é reconhecido pelas outras pessoas face ao processo de escolha.

O poder *informal-legítimo* é aquele que não é concedido pelas organizações às pessoas, mas reconhecido pelas demais pessoas face às características daquele que exerce o poder. O *informal-ilegítimo* caracteriza-se pelo fato de não ser concedido pela organização e não considerado adequado pelas pessoas sobre as quais é exercido. O Quadro 2-3 retrata os vários tipos **poder**.

Quadro 2-3- Tipos de Poder

Forma	Formal (concedido)	Informal (concedido)
Poder Legítimo – aceito como adequado.	<p>O gerente de um empregado diz: “Pare de fazer isso e faça aquilo”.</p> <p>O professor manda fazer um trabalho analítico com base nos conceitos expostos no texto.</p>	<p>Um colega respeitado o ajuda a resolver um problema relacionado com a psicologia do trabalho, mostrando as formas de identificar o poder.</p> <p>O reserva de um time de futebol observa uma deficiência no ataque do time oponente e o convence a colocar mais um atacante.</p>
Poder Ilegítimo – não aceito como adequado.	<p>O gerente de um funcionário dá indiretas a respeito da vida familiar de seu funcionário: “Sua mulher deve trabalhar e não ficar em casa”.</p> <p>Um dos alunos fica responsável pelo professor para preparar um seminário.</p>	<p>Um funcionário ameaça bater em outro quando este continua produzindo acima da média do grupo de trabalho.</p> <p>Seus colegas de sala fazem gozações a seu respeito porque você faz muitas perguntas na aula, apesar de o professor pedir para os alunos fazerem perguntas.</p>

Retornando às bases de poder organizacional, ETIZIONI (1974), analisou o poder focando a noção do consentimento das partes (superior e subordinado), tendo como princípio básico o cumprimento de diretrizes para alcançar as metas das organizações, buscando os resultados necessários. Segundo esse autor, o poder se

apresenta de três formas: o *coercitivo*, semelhante ao descrito anteriormente; o *remunerativo*, tendo como base as ações decorrentes dos controles sobre os recursos materiais e recompensas; e o *poder normativo*, originário da distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações. Tais formas de poder e comportamento das pessoas no nível das organizações, fazem surgir ações que o autor define como engajamento - comportamento positivo pelo subordinado em relação à legitimidade do poder do superior; e alienação - comportamento contrário do anterior. A conjugação das formas de poder e comportamentos propiciam a formação de tipologias organizacionais, assim caracterizadas por ETIZIONI (1974): *coercitivas, utilitárias, normativas e estruturas dualísticas*.

MINTZBERG (1983), identificou a existência de cinco bases, relacionadas com: recurso, habilidade técnica, corpo de conhecimento, prerrogativas legais e acesso às bases de poder citadas anteriormente.

Segundo MINTZBERG, possuir bases de poder não é o suficiente para gerar resultados. A pessoa detentora do poder deve agir de forma a influenciar, desprendendo energia e usando as bases de poder de forma inteligente e com grande habilidade política. Muitas pessoas, segundo esse autor, mesmo possuindo muito poder, seja ele informal ou formal, não conseguem produzir resultados, face não possuírem habilidades políticas para a realização de negociações ante as necessidades das pessoas com quem trabalham. Conseguir com antecedência informações sobre decisões de mudanças de políticas, aprovação para despesas acima do orçamento, aumentos de salário acima da média para sua equipe, acesso regular e freqüente a tomadores de decisão de cúpula, bem como acesso rápido à cúpula das organizações são exemplos de sucesso quando as pessoas utilizam as bases de poder com maestria, conseguindo excelentes resultados.

Segundo CLEGG (1996), os estudos relacionados com o poder organizacional originam-se dos enfoques relacionados com: a dominação; a legitimidade; o consentimento e a obediência fundamentando-se na geração de ideologias, regras e elaboração de estruturas organizacionais que propiciem uma *relativa* dominação das pessoas e proporcionem obediência. MINTZBERG (1983), ETIZIONI (1961) e WEBER (1919) são exemplos destes estudos. Assim, o poder organizacional se fundamenta na prática discricionária de regras e estruturas hierárquicas que dominam o empregado e garantem a obediência. Do ponto de vista da gestão de negócios, a noção de poder de WEBER fundamenta-se na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis com uma vinculação implícita

ao *poder legítimo*. O *poder ilegítimo* para Weber pode ser considerado como uma perturbação que fere a estrutura de dominação, a estrutura formal e a estrutura de autoridade hierárquica legítima, embora tais perturbações não representem necessariamente uma ameaça.

CLEGG (1996), cita que outros pesquisadores buscaram enfatizar a natureza política do sistema de autoridade, de ideologia e de conhecimentos, embora tais perspectivas não são dominantes na literatura sobre organizações (DONALDSON, 1985; apud CLEGG 1996). Segundo CLEGG, o principal interesse das teorias organizacionais de poder foca os estudos a uma concepção do político, tendo como referência o poder discricionário, os elementos estratégicos ou sobre a dependência em relação a um determinado recurso.

MINTZBERG (1983), por sua vez, nos diz que o foco dos estudos das organizações é discutir quem obtém poder, quando, como e por que. Discutir o conceito de poder não é o objeto de interesse desta área. Na visão sistêmica de MINTZBERG, o poder é revestido com fenômenos como política, autoridade, ideologia e especialização que se estruturam formando mecanismos pelos quais o poder é exercido. A política e a autoridade são vistos como subconjuntos do poder. A autoridade possui um caráter discricionário, mas a ideologia e a especialização compõem quadros que envolvem as pessoas, desenvolvem comportamentos e constroem um negócio.

2-2 Poder na perspectiva de Mintzberg

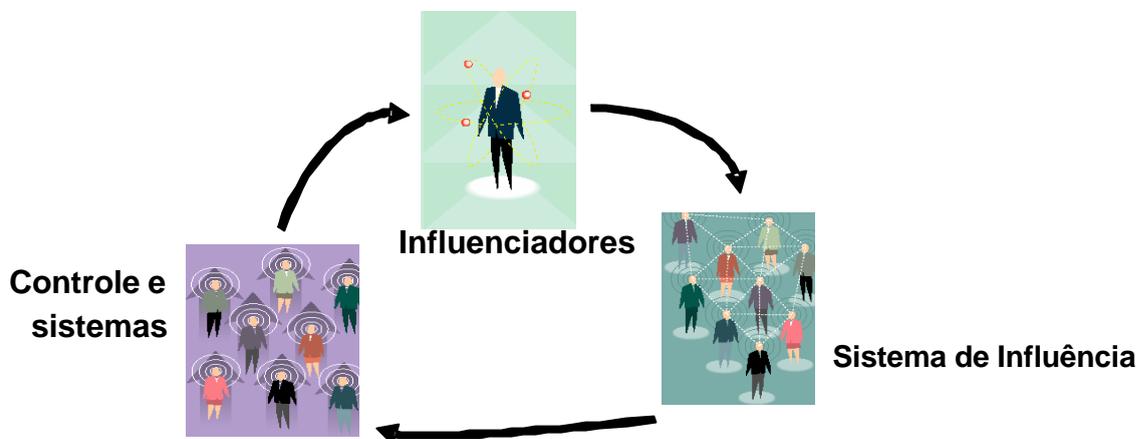
Para MINTZBERG (1983), o comportamento organizacional é um jogo de poder, em que vários jogadores buscam controlar as decisões e as ações das organizações. Segundo este mesmo autor, a organização nasce quando um grupo inicial de influenciadores se juntam para buscar uma missão comum. Outros influenciadores são subseqüentemente atraídos pela organização como veículo para satisfazer algumas necessidades.

Dado o fato de que as necessidades dos influenciadores variam, cada jogador tenta usar o seu nível de poder – meios ou sistemas de influência – para controlar as decisões e ações, conforme ilustrado na figura 2-8. A forma como eles conseguem fazer isso determina o tipo de configuração organizacional que emerge.

Assim, para se compreender o comportamento de uma organização, é necessário compreender que tipo de influenciadores estão presentes, que

necessidades cada um pretende atender na organização, e como cada um está habilitado a exercer o poder para atender a essas necessidades.

Figura 2-8- Ação dos Influenciadores – Elaboração do autor



MINTZBERG (1983), identifica dois tipos de influenciadores; os *externos* e *internos*.

Os jogadores que não são empregados das organizações, mas que usam suas bases de influência para tentar afetar o comportamento dos empregados das organizações, são denominados de influenciadores externos, ou Grupo de Coalizão Externa. O autor identifica como influenciadores externos os proprietários, os associados, os fornecedores, os clientes, os sócios, os parceiros, competidores, as associações de empregados e os vários públicos que cercam todos eles.

Os influenciadores internos são os empregados da organização que possuem voz ativa, ou seja, são pessoas encarregadas de tomarem decisão e executarem ações em uma base regular ou permanente, tais como os *CEOs - Chief Executive Office*, os gerentes de linha, os operadores, os analistas da tecnoestrutura e o *staff* de suporte. Esses jogadores formam a Coalizão Interna.

2-2-1 Coalizão Externa

Este tipo de Coalizão possui várias formas de influência - normas sociais, restrições legais, campanhas de pressão, controle direto, e admissão de membros nos conselhos, para afetar os resultados organizacionais por intermédio dos influenciadores internos, assumindo três tipos básicos: *dominadora*, *dividida* e *passiva*.

Quando um único jogador (indivíduo ou grupo específico) exerce o poder de forma direta sobre as organizações, dada a inexistência de outros jogadores externos, encontramos a coalizão externa *dominadora*. Exemplos comuns são: conselho de acionistas, associações profissionais, diretorias executivas.

Diferente da coalizão externa *dominadora*, a coalizão externa *passiva* ocorre quando vários jogadores não exercem o seu poder, permitindo que a coalizão interna se politize e assuma o poder.

Já a coalizão externa *dividida* decorre da incapacidade dos jogadores em realizarem a convergência de interesses, permitindo que o poder se disperse e seja dividido em grupos, dificultando o controle e a influência de resultados.

No entanto, o autor faz a ressalva de que seja qual for a coalizão *externa*, é através dos esforços da coalizão *interna* que a organização funciona e estabelece os seus objetivos. Ela é comparada ao coração, como o centro do sistema do poder organizacional.

2-2-2 Coalizão Interna

Quando analisamos as organizações deparamos com o fato de que o poder organizacional surge no momento em que as organizações são delineadas e todas as interações são previamente definidas. Entretanto, a partir do momento que este desenho começa a ser colocado em prática, surgem os problemas de controle de resultados e foco no que é crítico e prioritário, relacionamentos destrutivos entre as diversas unidades organizacionais, dentre outros, motivados pelas aspirações dos diversos jogadores, os quais utilizam quatro sistemas básicos de influência, assim caracterizados por MINTZBERG: *Autoridade, Ideologia, Especialistas e Político*. A forma pela qual cada um desses sistemas é usado nas organizações determina a característica básica da coalizão interna.

No sistema de autoridade a função fundamental de um *CEO* caracteriza-se pela capacidade de convergência entre as metas das pessoas e as metas organizacionais, bem como do desenho da superestrutura e o estabelecimento do sistema de recompensas. Para que isso aconteça, o *CEO* exerce sua autoridade através do sistema de controle pessoal: ordens diretas, estabelecimento de premissas, supervisão das decisões e alocação de recursos; e sistema de controle burocrático: padronização do conteúdo do trabalho através da formalização do comportamento e padronização de resultados através do sistema de planejamento e controle.

O desenho da organização, apesar de representar a intenção visível do *CEO* em mantê-la como um sistema perfeitamente regulado e de entrosamento total e racional entre os jogadores, não garante a integração das metas em função da falta de clareza e da resistência dos jogadores da Coalizão Interna. Para que haja uma sustentação no campo do poder para essa ação, a organização compra de seus funcionários, tempo, força de trabalho e dedicação, buscando uma conformidade total, apesar de nunca consegui-la face à ação das associações.

A *ideologia* se define como um sistema de crenças sobre a organização, o qual é compartilhado e aceito pelos seus membros, criando um campo de sustentação que o difere das demais organizações. Seu significado é o de um jogador de natureza ostensivamente inanimada, que vive e infunde a vida da organização, caracterizando um estilo próprio, a cultura e o caráter organizacional.

A construção da ideologia ocorre por meio de três estágios: formação das raízes de uma ideologia no sentido da missão da organização; o desenvolvimento da ideologia através de tradições e saga; e o reforço da ideologia pela identificação dos jogadores, podendo ser uma identificação natural, seletiva, evocada e calculada.

O grau de ideologização varia entre as organizações, face a sua natureza e permite a redução do emprego de meios de controles mais rígidos, contribuindo para uma distribuição mais ampla do poder entre os jogadores internos.

O sistema de especialistas é utilizado pelos jogadores que possuem capacidades específicas ou elevado nível de especialização, sem os quais as organizações não conseguiriam alcançar os resultados esperados. Esse sistema faz com que o poder interno seja distribuído de forma diferenciada, em função do talento e das capacidades das pessoas, permitindo o deslocamento das decisões da estrutura formal para a mão desses *fazedores de opinião*, acarretando a libertação da influência da autoridade e da ideologia.

Já o sistema político surge quando ocorrem problemas nos demais sistemas, ou quando estes não satisfazem às necessidades dos influenciadores. Esse sistema é utilizado pelos jogadores internos para subverter, resistir ou mesmo causar rupturas em outros sistemas de influência, de forma a alcançarem seus objetivos pessoais. As razões básicas para o deslocamento do poder legítimo são: distorções nos objetivos; subotimização; inversão meios-fins; grupos de pressão; ligações diretas com influenciadores externos e necessidades intrínsecas dos empregados. Os vetores básicos utilizados pelos jogadores para fazer o deslocamento do poder são: vontade e habilidade; informação privilegiada; acesso privilegiado aos influentes

e potencial para explorar os sistemas de influência legítimos. Quando as razões básicas e os vetores são colocados juntos, observamos uma série de jogos, dentre os quais destacam-se: os de resistência à autoridade; de contenção da resistência à autoridade; de construção das bases de poder; os quais provocam as mudanças organizacionais.

Como em todo sistema vivo, os sistemas de influência da Coalizão Interna atuam em conjunto, ao mesmo tempo em que se moldam em razão das peculiaridades e das características das organizações, de suas unidades, e dos diversos grupos de pessoas que nelas atuam. Essa dinâmica organizacional contribui para o surgimento de cinco tipos de Coalizões Internas, os quais espelham as características dos grupos de poder. Estas coalizões são: Coalizão Interna Personalizada, Coalizão Interna Burocrática, Coalizão Interna Ideológica, Coalizão Interna Profissional e Coalizão Interna Politizada. A figura 2-9 ilustra os diversos tipos de Coalizões Internas.

Figura 2-9 – Tipos de Coalizões Internas – Elaboração do autor



- Coalizão Interna Personalizada: O controle pessoal do Sistema Autoridade é predominante nas organizações, através do poder do *CEO*. Os Sistemas Políticos, de Especialistas e Burocrático são fracos, ao passo que o Sistema Ideológico apoia o *CEO*. A simplicidade da dinâmica organizacional permite uma centralização horizontal e vertical para a tomada de decisões, características de organizações pequenas e jovens.
- Coalizão Interna Burocrática: O controle burocrático do Sistema de Autoridade é predominante. Os Sistemas Ideológico e de Especialistas são fracos. O controle pessoal pode ser usado nos níveis mais altos e o Sistema Político surge como forma de resistência branda e correção de deficiências. A dinâmica

organizacional contribui para a centralização vertical das decisões, com limitada e seletiva descentralização horizontal no alto da hierarquia, características dos sistemas de produção em massa, como os dos grandes bancos.

- Coalizão Interna Ideológica: O Sistema Ideológico predomina; os Sistemas de Autoridade, Político e de Especialistas são fracos. A dinâmica organizacional permite uma maior descentralização das decisões, reduzindo os conflitos internos. Esta Coalizão é típica dos movimentos religiosos.
- Coalizão Interna Profissional: Predomínio do Sistema de Especialistas, com os Sistemas Ideológico e de Autoridade fracos. O Sistema Político permanece com força secundária, emergindo em zonas de conflito ou em momentos de mudança. A Coalizão Interna Profissional pode ser identificada como Burocracia Profissional ou Federação - quando ocorre a descentralização horizontal e vertical da tomada de decisão, permitindo o trabalho individual das pessoas junto aos clientes, como ocorre nas universidades e empresas de consultoria, e *Adhocracia* - quando ocorre a descentralização seletiva horizontal e vertical, permitindo às pessoas o trabalho em equipes, como ocorre nas indústrias de cinema, eletrônica e aeroespacial. Esse tipo de Coalizão é característica de organizações cuja dinâmica de trabalho reflete ações de elevado grau de complexidade, fazendo com que, diante de um ambiente estável, a Burocracia Profissional seja predominante, passando para a *Adhocracia* quando o ambiente fica instável.
- Coalizão Interna Politizada: Neste tipo de Coalizão o Sistema Político predomina sobre os demais, contribuindo para o surgimento de muitos jogos de poder, conflitos e ações antagônicas por parte das pessoas. Não existe uma linha lógica na distribuição do poder, permitindo da centralização à difusão da tomada de decisão. A dinâmica da organização é pautada por incertezas e ambigüidades, tornando o ambiente muito instável ante às diversas transições que ocorrem e afetam as instituições.

O sistema de metas se configura como condicionante tecnológico básico para a sobrevivência, eficiência, controle e evolução das organizações.

Tal sistema promove um *grude* entre a intencionalidade (metas ideológicas) e a necessidade de operacionalizar resultados que satisfaçam a todas os jogadores, caracterizando um jogo de poder, no qual muitos atores visam a benefícios pessoais.

Para MINTZBERG (1983) existem diferentes tipos de metas:

- Metas ideológicas: organizações que possuem uma ideologia forte parecem possuir existência própria, distinta da existência individual de seus membros. Em alguns casos, é apenas através da organização em que atuam que as pessoas são capazes de possuírem metas, consistentemente focalizadas na missão organizacional, ou em algum aspecto dela.
- Metas formais: o influenciador dominante é capaz de impor suas metas formais através da autoridade, garantindo forte consistência no comportamento organizacional. As pessoas se submetem a essas metas, mesmo não compartilhando com as mesmas, visando retornos financeiros ou intenções calculadas. As metas organizacionais são distintas das metas pessoais.
- Metas pessoais compartilhadas: quando várias pessoas convergem os diversos interesses em uma intenção comum; suas metas individuais transformam-se nas metas organizacionais por meio de um consenso tácito.
- Sistemas de metas: as pessoas compartilham de forma voluntária metas que não propriamente as suas. Os sistemas de metas são caracterizados por incluírem as seguintes metas: sobrevivência, eficiência, controle sobre o ambiente e crescimento.

A Sobrevivência - base do sistema de metas - é pensada em termos de segurança, e uma vez garantido tal requisito, tal limitação passa para segundo plano.

A Eficiência - pilar fundamental de uma ideologia que privilegia metas econômicas - representa a relação ótima entre custos e benefícios. Pode possuir significado diferente para os diferentes influenciadores: sobrevivência para os gerentes, produtividade para governantes e público em geral, retorno dos investimentos para os proprietários.

O Controle: toda organização exerce controle sobre o ambiente em que atua, ao mesmo tempo que este ambiente exerce igual controle sobre ela. O controle do ambiente externo pode acontecer de duas formas: autonomia, como uma maneira de evitar as pressões externas; e controle como um fim em si mesmo, transformando-se em obsessão.

O Crescimento: relaciona-se com os outros sistemas de metas, porém raramente constitui-se em limitação a ser satisfeita. Na maioria das vezes crescimento é considerado pelas organizações como uma meta primária,

principalmente por estar inserida numa sociedade caracterizada pela busca constante de crescimento.

Os Sistemas de Metas e de Poder, com exceção do Sistema Político, são responsáveis pela dinâmica das organizações, por meio da busca constante de estabilidade, ao mesmo tempo que estabelece limites e direcionadores básicos para a efetivação de mudanças.

Além das características citadas, a teoria das configurações de poder descritas por MINTZBERG foca uma relação de treze jogos políticos, classificados através de quatro categorias sobre os objetivos principais dos jogos:

1. Jogos de resistência à autoridade: insurgência;
2. Jogos para conter a resistência à autoridade: contrainsurgência;
3. Jogos para construir bases de poder: apadrinhamento, construção de alianças, construção de império, orçamento, especialização, dominação, linha x *staff* e campos rivais;
4. Jogos para afetar mudança organizacional: candidatos estratégicos; assobio e jovens turcos.

2-2-3 Configurações de Poder

As configurações de poder descritas por MINTZBERG (1983), sintetizam as combinações de todos os elementos anteriormente apresentados: influenciadores das Coalizões Externa e Interna; os meios e Sistemas de Influência que eles usam; os vários tipos de Coalizões que formam e os Sistemas de Metas que resultam. São, ao todo, seis Configurações de Poder: Instrumento, Sistema Fechado, Autocracia, Missionária, Meritocracia e Arena Política. O Quadro 2-4 demonstra como surgem as seis Configurações de Poder.

A Configuração Instrumento caracteriza uma organização que serve a um influenciador externo (ou a um grupo convergente de interesses e valores) que é focado em objetivos e resultados organizacionais e operacionais claros. Esse influenciador externo possui prerrogativa legal ou controla algo crítico de que depende a organização para a realização de seu papel econômico e social.

As organizações que apresentam esse tipo de configuração, desenvolvem controles burocráticos, visto estes serem efetivos para o alcance das metas e resultados desejados pelo influenciador externo. O sistema técnico produtivo é simples e ao mesmo tempo padronizado, permitindo a utilização de mão-de-obra pouco qualificada.

Quadro 2-4- Relações entre Coalizões e Configurações

Coalizão Externa		Coalizão Interna		Configuração de Poder
Dominadora	⇒	Burocrática	⇒	Instrumento
Passiva	⇒	Burocrática	⇒	Sistema Fechado
Passiva	⇒	Personalizada	⇒	Autocracia
Passiva	⇒	Ideológica	⇒	Missionária
Passiva	⇒	Profissional	⇒	Meritocracia
Dividida	⇒	Politizada	⇒	Arena Política

As pessoas que trabalham em organizações desse tipo adotam um relacionamento impessoal com a organização, focado exclusivamente em compensações e vantagens, impedindo o aparecimento de jogos políticos que de certa forma, contribuem para uma *calmaria organizacional*.

Bem como a Configuração Instrumento, a Configuração Sistema Fechado possui controles burocratizados e um sistema técnico produtivo simples, estável e padronizado, permitindo o emprego de trabalho com pouca exigência de qualificação. A diferença entre as duas Configurações, consiste no fato de que os influenciadores externos estão dispersos e desorganizados, acarretando uma ação de pressão pouco consistente na organização. Essa forma de ser denomina-se coalizão externa passiva. Em geral as organizações com essa configuração são mais amadurecidas e estão principalmente cuidando de sua sobrevivência. As pessoas que trabalham em organizações desse tipo, desenvolvem formas de corporativismo.

Assim como a Configuração Sistema Fechado, a Configuração Autocracia está envolvida com uma coalizão externa passiva. Entretanto, seu controle é personalizado na figura do principal dirigente, o qual dispensa burocracias e não dá espaço para jogos políticos. Quem está no comando é o leal *CEO*, e o pensamento “manda quem pode e obedece quem tem juízo” está presente em todas as ações. As organizações que possuem tais características podem empenhar-se na realização de qualquer desafio organizacional desejado e requerido pelo patrão. Nessas condições, as autocracias seriam pequenas organizações e com pouca visibilidade externa, de modo a permitir um controle tão personalizado. Também seriam as

organizações jovens; ou antigas, mas ainda dirigidas por seus fundadores; ou que funcionam em ambientes simples e dinâmicos; ou as que têm líderes muito fortes; ou que estão enfrentando severas crises.

A Configuração Missionária é aquela que busca constantemente influenciar a coalizão externa passiva e o seu ambiente, para o alcance de sua razão de ser (missão). Os jogadores dessa organização compartilham as mesmas crenças e valores, envolvem-se e são doutrinados, de modo a alinharem seus ideais e necessidades de reconhecimento e ações na busca de resultados que perpetuem a organização. Nessas organizações, os controles burocráticos cedem lugar para o “acontecer coletivo”, haja vista a integração das pessoas acontecer com base na ideologia e metas de resultados. A organização possui uma história forte, de realizações e pioneirismo vinculada à história de um líder carismático. A missão desse tipo de organização é clara, atrativa para os seus membros e os induz ao voluntariado. Nessas condições, a organização funciona com um sistema técnico simples e em pequenas proporções.

Quanto a Configuração Meritocracia esta caracteriza-se pela sua especialização e utiliza seu corpo de especialistas como base principal para o desenvolvimento de suas atividades (coalizão interna profissional).

Nesse tipo de organização não faltam disputas e jogos políticos internos, visto o envolvimento dos especialistas em diferentes projetos ou atividades estratégicas, buscando o estrelato para cada um deles. A coalizão externa e suas pressões são habilmente neutralizadas pelos especialistas, visto os jogadores externos dependerem dos empregados para a realização das metas empresariais. A organização funciona em um sistema técnico complexo e não-operacional, acessível apenas aos próprios especialistas. Esses são integrados ao trabalho por meio de treinamento intensivo, em geral anterior ao emprego ou obtido por contínua transferência de conhecimento ao longo do convívio com outros especialistas. A lealdade dos especialistas é mais com a sua especialidade ou imagem profissional do que com a organização.

Na Configuração Arena Política as organizações vivem o constante conflito entre a Coalizão Externa e a Interna. Caso o conflito entre as Configurações apresentar proporções elevadas, e não se resolver logo, a organização tende a se deteriorar e deixar de existir. A Configuração Arena Política caracteriza-se pela sua transitoriedade, surgindo para a resolução de crises ou distorções das outras configurações. Esta Configuração se faz presente para que a organização encontre

o seu rumo ou se adapte a uma mudança de contexto externo, político, econômico ou tecnológico, para a qual a organização não conseguiu resposta. Nessas condições o jogo político parece mais intenso, as vozes se extremam, as saídas são freqüentes e a lealdade ausente. No pior caso, os resultados não chegam a nada, gasta-se toda a energia nas disputas e barganhas. No melhor caso mantêm-se as aparências e atende-se primeiro ao que for obrigatório e depois às metas pessoais.

A Configuração Arena Política pode surgir também num vazio de poder ou de focalização para que a organização acorde ou se refocalize.

Os sistemas de poder e metas das organizações são visualizados como um estado de equilíbrio dinâmico das organizações, com mudanças contínuas, as quais desestabilizam as Configurações de Poder através das alterações das condições naturais de suporte, desafios arbitrários, bem como por forças inerentes às próprias configurações. MINTZBERG (1993) demonstra em sua obra as seguintes transições nas organizações das Configurações de Poder, conforme demonstrado no Quadro 2-5 Transições da Configuração de Poder:

Quadro 2-5- Transições da Configuração de Poder

De	Para	Instrumento	Sistema Fechado
Instrumento		Substituição de um influenciador dominante por outro.	Sucesso e crescimento levando à difusão da influência externa e dificuldade crescente de sobrevivência. Super regulação.
Sistema Fechado		Aumento da dependência externa.	Estagnação levando à troca do líder como forma de renovação.
Autocracia		Precariedade ou estabilização, forçando a tomada ou transferência voluntária do poder pela IE. Estabilização do ambiente externo, levando à tomada do poder.	Afastamento do CEO fundador ou do líder forte. Conclusão da renovação de um Sistema Fechado estagnado.
Missionária		Tomada da organização e destruição da ideologia.	Crescimento e, ou, amadurecimento da organização, gerando atrofia da ideologia, incremento da administração, tudo isso para institucionalização da missão, deslocamento de metas e exagero ideológico.

De	Para	Instrumento	Sistema Fechado
Meritocrática		Racionalização da especialidade ou transferência para a missão mais simples.	Racionalização da especialidade sem dependência externa; transferência para missão mais simples; sindicalização dos especialistas.
Arena Política		Resolução de conflito da transição de Autocracia para Instrumento. Superpolitização da CI na presença de IE forte; mudança no equilíbrio para uma aliança instável; resolução de conflitos em qualquer transição para instrumento.	Resolução de conflito de transição de Missionária, Instrumento ou Autocracia para Sistema Fechado ou de renovação do SF. Superpolitização da CE na presença de uma administração forte; balanço favorável na Aliança Instável; resolução de conflito em qualquer transição para SF.
Instrumento		Tomada do poder do IE pelo CEO ou troca do CEO pelo IE; crise e aparecimento de um líder forte.	Emergência de ideologia atraindo atenção dos <i>insiders</i> .
Sistema Fechado		Aparecimento de uma liderança forte para efetuar a renovação necessária; crises ocorrem, mas não derivadas pela capacidade de adaptação.	Emergência de ideologia forte, talvez refletindo desilusão com controle burocrático e normas utilitárias.
Autocracia		Troca de líder por outro (externo), com continuidade das condições da Autocracia.	Afastamento do líder carismático, seguido da institucionalização de suas crenças.
Missionária		Aparecimento de líder forte, capaz de suplantando a ideologia, gerando crise.	Troca de uma ideologia por outra.
Meritocrática		Aparecimento de um líder forte, capaz de conectar uma missão mais simples, gerando crise organizacional.	Emergência de ideologia, levando a adoção de uma missão mais simples.
Arena Política		Renovação da organização politizada para salvar-se; superpolitização da CE e CI na presença de um líder astuto; balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para a Autocracia.	Balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para a Missionária.

De	Para	Meritocracia	Arena Política
Instrumento		Mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Resistência do influenciador dominante frente a desafios realizados por administradores ou outros <i>players</i> .
Sistema Fechado		Mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Acumulação e exploração de poder, gerando desafios externos e conflitos internos (organização politizada). Resistência dos desafios internos criados pelos administradores, principalmente do CEO à renovação, fazendo surgir a confrontação.
Autocracia		Estabilização da organização dos especialistas; mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Conflito sucessório interno favorecendo a ideologia, ao mesmo tempo que a CE tenta controlar a situação; resistência do CEO a desafios internos ou externos; tentativa de fazer funcionar uma liderança personalizada dividida; culto à liderança.
Missionária		Introdução de diferenças de status por mudança na tecnologia, ou sistema técnico demandando especialistas.	Resistência de membros leais à destruição da ideologia.
Meritocrática		Troca do corpo de especialistas para renovar a organização; mudança da <i>adhocracia</i> para a burocracia profissional, permitindo a estabilização do ambiente.	Exploração do poder especializado, arrogância gerando desafios e conflitos; resistência à renovação ou a desafios impostos pela CE, ou outros <i>players</i> .
Arena Política		Resolução de conflito de transição da autocracia para a meritocracia, ou renovação da meritocracia; balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para meritocracia.	Intensificação do conflito em OP; incêndio em Aliança Instável; moderação da confrontação; difusão da confrontação.

Ao analisarmos os quadros anteriores, observamos as seguintes características:

- Transições *de e para* Instrumento: A Configuração Instrumento apresenta-se como uma das configurações menos estáveis. Seus pontos vulneráveis são: 1) risco de dispersão ou quebra do de consenso da Coalizão Externa; 2) a necessidade da Coalizão Externa regular e supervisionar a Coalizão Interna implica em gasto de energia, nem sempre disponível; e 3) risco de emergência no que diz respeito a metas não operacionais. A transição mais natural da Configuração Instrumento é para a Configuração Sistema Fechado, visto as forças intrínsecas a ela. A resistência dos influenciadores externos à perda do controle pode fazer emergir uma Configuração Arena Política como transição na forma de confrontação ou aliança instável. Outras transições possíveis são para as Configurações Instrumento e Autocracia. Transições menos prováveis de ocorrerem são para as Configurações Missionária, Meritocracia e Arena Política.

- Transições *de e para* Sistema Fechado: Deveria ser uma das configurações menos estáveis visto a sua falta de legitimidade. Na prática parece ser uma das mais estáveis, visto ser capaz de elaborar e implementar proteções contra o ambiente externo. Apresenta como transição mais natural a Configuração Arena Política, assumindo a forma de organização politizada, ou na forma de confrontação. A Configuração Sistema Fechado pode se transformar numa Configuração Autocracia, após uma confrontação entre os jogadores.

- Transições *de e para* Autocracia: Apesar de possuir uma certa legitimidade, a Configuração Autocracia é percebida como um anacronismo em uma sociedade democrática. Sua transição mais natural é para a morte da organização, quando os conflitos se fazem presentes e não são resolvidos. Quando esta Configuração sobrevive, sofre constantes transições para as Configurações Arena Política, Instrumento, Missionária, Sistema Fechado e Meritocracia.

- Transições *de e para* Missionária: Apesar da força de suas raízes em normas, tradições e crenças, esta Configuração de Poder é muito vulnerável, sujeita a forças destrutivas intrínsecas a ela mesma. A transição mais natural é a dissolução da organização, visto a dificuldade de se adaptar às demandas da

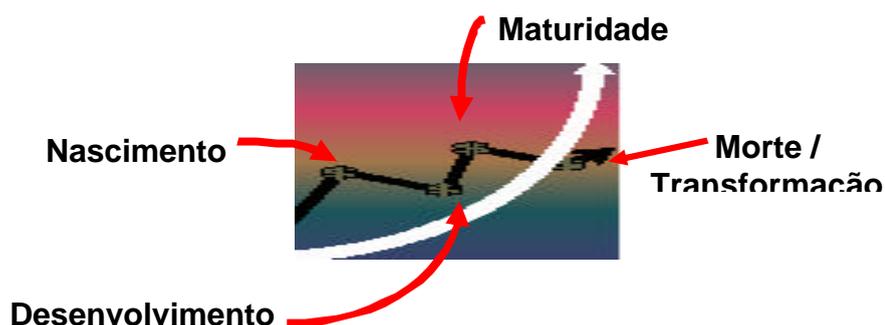
sociedade na qual se insere. Caso ocorra a sobrevivência da organização, sua transição ótima é para a Configuração Sistema Fechado, através da institucionalização de procedimentos de regulação e controle. Outras transições possíveis são para as Configurações Autocracia, Meritocracia e Instrumento. Em cada transição pode ocorrer resistência por parte dos jogadores, contribuindo para o surgimento da Configuração Arena Política.

- Transições *de e para* Meritocracia: Apresenta-se como uma das Configurações mais estáveis visto estar suportada pela especialização das ações que realiza para o alcance das metas. Apenas a mudança da missão, ou racionalização das atividades podem mudar a configuração. Essa configuração apresenta possíveis transições para as Configurações Instrumento, Autocracia, Missionária ou outra Meritocracia, com mudança de *Adhocracia* para Burocracia profissional. A transição mais natural é para a Configuração Arena Política, vistos as forças intrínsecas à essa configuração.
- Transições *de e para* Arena Política: É a Configuração menos legítima, já que o conceito política não ser muito bem visto aos olhos das organizações, apesar do paradoxo de utilizarmos os resultados dela para indução a mudanças, destruição de anacronismos, dentre outros. A estabilidade da Configuração Arena Política é derivada de sua forma, o que a caracteriza como a estação entre duas Configurações. A Configuração Arena Política surge naturalmente na transição das Configurações Autocracia para Instrumento, Sistema Fechado ou Meritocracia; de Instrumento ou Missionária para Sistema Fechado, ou na auto-renovação do Sistema Fechado e Meritocracia.

Com base nas transições anteriormente descritas, notamos que quando analisamos os caminhos das organizações com base nas Configurações, estas refletem os estágios de desenvolvimento das organizações - nascimento, desenvolvimento, maturidade e declínio, demonstrado no Quadro 2-5. MINTZBERG (1983) descreve que a Configuração Autocracia aparece no surgimento das organizações, mas como no nascimento de qualquer sistema vivo requer muitos cuidados para não ter uma vida curta. As Configurações Instrumento e Missionária aparecem depois, como na fase de desenvolvimento dos sistemas vivos. As

Configurações mais estáveis: Sistema Fechado e Meritocracia, assemelham-se ao estado de maturidade dos sistemas, ficando a Configuração Arena Política, nas formas de Organizações Politizadas e Arena Política Completa para o final da vida dos sistemas como foram concebidos (morte-transformação). A Figura 2-10 ilustra estes conceitos.

Figura 2-10 - Estágios da Organização – Elaboração do autor



Como podemos notar, MINTZBERG (1983), ao comentar sobre os estágios de desenvolvimento das organizações, nos leva a refletir sobre os ciclos de vida destas, como os sistemas vivos fazem para sobreviverem às constantes mudanças do ambiente. Segundo o autor, as organizações apresentam os seguintes ciclos de vida:

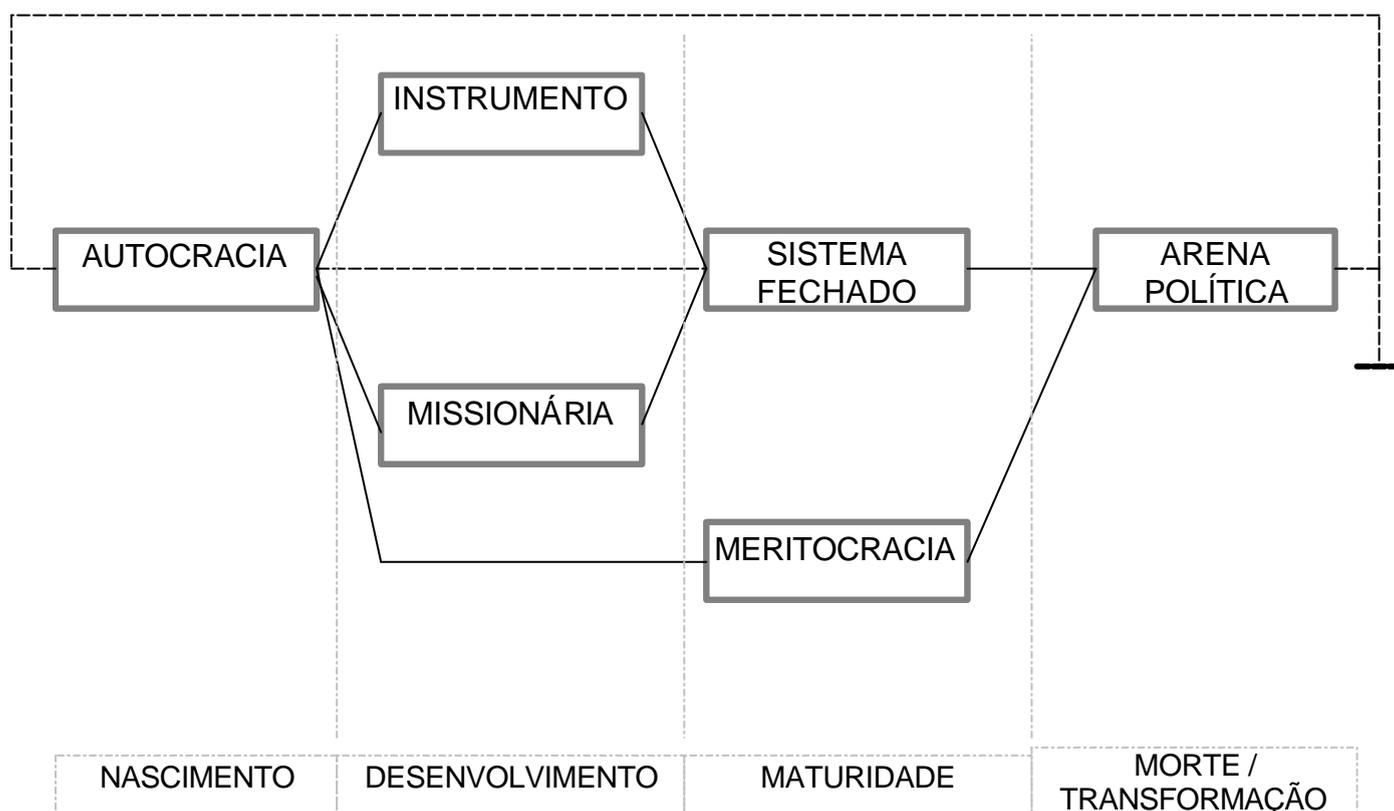
a) Ciclo da Especialização (Organizações Profissionais), inicia-se com um breve período de Autocracia, seguido de algum conflito (Confrontação ou Aliança Instável), para ficar um longo tempo com a Configuração Meritocracia, recheado de conflitos de renovação. Caso esses conflitos se espalhem, a organização morre, a menos que surja uma Configuração Autocracia para restaurar a Meritocracia.

b) Ciclo da Ideologia (Organizações Voluntárias) – A organização nasce como Autocracia, seguida de uma calma transição para Missionária, após a partida do líder. Depois dessa transição a ideologia enfraquece e, caso consiga sobreviver, a nova forma deriva para a Sistema Fechado, permeados de conflitos nas transições. O Sistema Fechado permanece por um longo período, revitalizado de tempos em tempos por alguma Confrontação, ou uma Autocracia transitória. Quando o conflito se espalha e se intensifica, a organização morre, a menos que uma Autocracia se estabeleça para reiniciar o ciclo.

c) Ciclo da Burocracia (Organizações Privadas), começa com um período relativamente longo de crescimento como Autocracia, seguido de uma tomada de poder na forma de Instrumento, com resistência gerando Confrontação ou Aliança Instável. No decorrer da institucionalização, o controle externo enfraquece e uma segunda transição envolvendo o mesmo tipo de conflito desemboca num Sistema Fechado, de longa sobrevivência, revitalizada eventualmente por uma Arena Política ou Autocracia temporária. A última etapa é a Arena Política na forma de Organização Politizada ou Completa, com a morte da mesma, a menos que uma Autocracia faça recomeçar tudo outra vez.

A Figura 2.11 demonstra todo esse processo.

Figura 2-11 - Estágios da Organização - Processos



2.3 Definições Modelos de Gestão

Segundo ETIZIONI (1989), as organizações podem ser descritas como unidades ou entidades sociais que são intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si buscando alcançar objetivos específicos. Para o alcance desses objetivos específicos, torna-se necessário para as organizações o desenvolvimento e a implementação de modelos de gestão.

PEREIRA (1995), define modelos de gestão como um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno como externo.

No período compreendido entre as décadas de 1920 a 1960, os modelos de gestão se basearam, dentre outras, nas teorias da administração científica (TAYLOR, e FAYOL), burocrática (WEBER), relações humanas (MAYO, MASLOW, HERZBERG e MCGREGOR) e a teoria da contingência (PEREIRA, 1995).

Os modelo de gestão implementado por Frederick Taylor, baseado nas tarefas empresariais desenvolvidas pelos empregados, era composto pelos seguintes princípios: planejamento, preparação, controle e o da separação entre a concepção e a execução do trabalho (CRAINER, 2000).

Diferente de Taylor, Henri Fayol desenvolveu um modelo de gestão baseado na organização como um todo, utilizando os seguintes princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, criatividade, união do pessoal (CRAINER, 2000).

Max Weber, por sua vez, desenvolveu seu modelo baseado nas seguintes características: princípios da hierarquia e da divisão do trabalho; avaliação e seleção em função da competência técnica; inexistência das relações informais; percepção regular de salário por parte dos funcionários; nenhum empregado é dono do seu posto de trabalho; e as organizações devem proporcionar um emprego fixo e uma carreira regular para seus funcionários (CRAINER, 2000).

Elton Mayo, após a realização de uma pesquisa sobre o papel e o comportamento dos grupos informais de funcionários nas empresas, concluiu que um modelo de gestão proporcionaria melhores desempenhos se observados os seguintes aspectos: importância dos grupos informais; necessidade, pelos funcionários, de reconhecimento, segurança e de pertencimento a grupos; e colaboração com os grupos informais. Os resultados da pesquisa de Mayo proporcionaram a formulação de modelos de gestão utilizando fatores humanísticos, tais como motivação, liderança, comunicação, comunicação e cooperação entre o trabalho e a gestão (TACHIZAWA, 2001).

Abrahan Maslow, ao desenvolver novos princípios aplicados aos modelos de gestão de negócios, considerou outros aspectos de gestão diferentes do

atendimento das necessidades materiais e monetários defendidos por Taylor, quais sejam: fisiológicas, segurança, sociais, estima, auto-realização (TACHIZAWA, 2001).

Tendo como referência os pressupostos de Maslow, Frederick Herzberg formulou a Teoria dos Fatores Motivadores e Higiênicos, constatando que, nas empresas, para evitar a insatisfação dos funcionários, os modelos de gestão praticados devem contemplar aspectos relacionados com a política de organização, estilo de chefia, relacionamento com os operários, condições de trabalho, salário e relações interpessoais. Por outro lado, para aumentar a satisfação, e como conseqüência a produtividade e o desempenho, os modelos de gestão devem contemplar aspectos relacionados com a realização pessoal dos funcionários, reconhecimento, natureza do trabalho, responsabilidade e perspectivas de carreira (TACHIZAWA, 2001).

Trabalhando com os aspectos da administração científica e das relações humanas Douglas McGregor desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y. Na Teoria X, o modelo de gestão das empresas baseia-se no princípio da *cenoura e cacete* para a administração dos negócios, qual seja a organização é estruturada de forma a reduzir a capacidade dos funcionários no controle de suas ações, ao mesmo tempo em que cobra resultados com base em metas, indicadores e processos de trabalhos padronizados. A Teoria Y, por sua vez, o modelo preconiza um modelo de gestão mais flexível, em que os funcionários são encorajados a contribuir para alcance dos objetivos organizacionais, delegando poder e responsabilidade, além da concessão de incentivos não pecuniários (TACHIZAWA, 2001).

Finalmente, a teoria da contingência contemplava em seu modelo de gestão os seguintes aspectos: o ambiente (estabilidade e instabilidade); a tecnologia (cultura técnica, bens de capital e desenvolvimento tecnológico); a cultura da empresa; os modelos de estruturas organizacionais mais eficientes; a interface com o ambiente externo; a ergonomia; a adaptação da tecnologia à realidade do país adquirente; e as inter-relações de forças (culturais, econômicas, organizacionais e tecnológicas).

Entre as décadas de 1970 a 1990, os modelos de gestão se basearam na administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora e na administração holística (PEREIRA, 1995).

O modelo de gestão baseado na administração japonesa contém valores peculiares e exclusivos do país de origem quais sejam: pátria, família, e trabalho/empresa. Tais valores, essenciais para um processo de mudança, suportaram a implementação de processos e métodos de trabalho, que ao longo do

tempo, tornaram-se princípios de gestão, tais como: qualidade total, círculos de controle de qualidade, método *ring*’ de decisão, *just-in-time*, *kanban*, *kaisen*, manufatura flexível, *keiretsu*. Além destes princípios, o modelo de gestão japonês também preconizava: o emprego vitalício, a avaliação e promoção dos funcionários de forma lenta, trajetórias de carreira não-especializada, mecanismos de controle implícitos, tomada de decisão coletiva, responsabilidade coletiva, e interesse holístico (PEREIRA, 1995).

Segundo MARANALDO (1989), o modelo de gestão preconizado pela administração participativa consiste em um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de gestão do capital, da informação e dos recursos humanos, obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos com eficiência, eficácia e qualidade. Para que esse modelo provoque os resultados desejados, é necessário que as empresas promovam a flexibilização da estrutura organizacional, harmonizem os diferentes estilos de gerenciamento dos sistemas de produção, comercialização, recursos humanos, finanças, dentre outros; além de desenvolver os gerentes no sentido de adotarem comportamentos válidos ante os valores e objetivos organizacionais relacionados com o processo participativo de gestão (PEREIRA, 1995).

Por sua vez, o modelo de gestão preconizado pela administração empreendedora possui as seguintes características: estímulo à criatividade e inovação em todos os níveis da organização; unidades independentes de negócios com autonomia operacional e mercadológica; equipes empreendedoras que buscam e desenvolvem novos negócios para a empresa; empregados como empresários buscando inovação e resultados; uso de alianças e parcerias estratégicas para o alcance de resultados; e práticas de reconhecimento por meio da participação nos resultados (PEREIRA, 1995).

Segundo PEREIRA (1995), o modelo de gestão preconizado pela administração holística caracteriza-se pela integração dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais de auto-realização pessoal e profissional dos empregados das empresas; utilização de células autônomas de produção (ou de serviços) para a realização das atividades e missão das empresas; adoção da *visão do todo* no conjunto de processos e tarefas evitando o *truncamento* das ações e aplicação do rodízio de funções.

A partir de 2000, os modelos de gestão passaram a se basear, principalmente, nos princípios da empresa virtual e da gestão do conhecimento (SANTOS, 2001).

O modelo de gestão baseado na empresa virtual, ainda em desenvolvimento e adaptação, apresenta as seguintes características: capacidade de entrega rápida de uma grande variedade de produtos e serviços sobre medida; serviços incluídos nos produtos como valor agregado ao cliente; envolvimento dos clientes e fornecedores no desenvolvimento dos produtos; utilização em massa de banco de dados visando atendimento das necessidades dos clientes em tempo real; sistemas de informações integrados à rede de clientes e fornecedores; cargos desvinculados do poder; utilização de ambientes virtuais de trabalho; acordos de cooperação tecnológica com concorrentes visando conquista de mercados e clientes SANTOS (2001).

A gestão do conhecimento propõe um modelo de gestão baseado em características específicas que leva a organização a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços. Proporciona, também, a capacidade de identificar as fontes de informações, administrar dados e informações, gerenciar seus conhecimentos, além de enfatizar a prática do *benchmarking* da concorrência, da gestão de performance - mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais, aprendizagem organizacional e gestão de pessoas. Ou seja, na gestão do conhecimento o modelo de gestão foca, todo o tempo, a gestão do capital humano, capital estrutural, capital de clientes, capital organizacional, capital de inovação e o capital de processo SANTOS (2001).

Como pode ser observado, os modelos de gestão, ao longo do tempo, vão incorporando os aspectos ligados à evolução da humanidade, sejam eles correlacionados tanto com os aspectos tecnológicos e de processos quanto aos aspectos comportamentais. Para PETERS e WATERMAN (1982), um modelo de gestão promotor da excelência organizacional deve contemplar uma série de atributos contendo características de todas as teorias. Estes atributos são: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia e espírito de empresa; produtividade por meio das pessoas; mãos à obra pela criação de valores; manutenção no ramo que se domina; formas simples e pequenas de administração; propriedades simultaneamente rígidas e flexíveis.

2.4 Modelos de Gestão da Fundação Premio Nacional da Qualidade

Nos anos 80, o ambiente de negócios demandava das empresas a promoção da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, bem como o aumento da produtividade das empresas. Preocupados com esta situação, um grupo de especialistas promoveu uma pesquisa junto a empresas americanas bem sucedidas, cujo objetivo consistiu na identificação de características e valores empresariais comuns entre elas e que as diferenciassem no mercado competitivo. Tal pesquisa teve origem no trabalho desenvolvido por PETERS e WATERMAN (1982).

As características e os valores identificados naquelas empresas foram considerados como os *fundamentos* para uma formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcom Baldrige National Quality Award, em 1987. As características e valores identificados foram:

- A qualidade é definida pelo cliente;
- A alta direção necessita criar valores explícitos em relação à qualidade, devendo introduzi-los na maneira como a empresa opera;
- Excelência em qualidade nasce de sistemas e processos bem projetados e executados;
- Melhoria contínua deve ser parte da gestão de todos os sistemas e processos;
- As empresas necessitam desenvolver metas, assim como planos estratégico e operacional para atingir a liderança em qualidade;
- Reduzir tempos de resposta de todas as operações e processos da empresa deve ser necessariamente parte do esforço de melhoria da qualidade;
- As operações e decisões da empresa devem se basear em fatos e dados;
- Todos os funcionários devem ser treinados e desenvolvidos adequadamente, e envolvidos em atividades relacionadas com a qualidade;
- Projetar qualidade e prevenir erros e defeitos deveriam ser os elementos mais relevantes do sistema da qualidade;
- As empresas devem comunicar aos fornecedores os requisitos da qualidade e trabalhar para elevar seu desempenho em relação à qualidade. (MBQA, 1987).

Movimento semelhante ocorreu no Brasil na década de 90, motivado, principalmente, pela abertura do comércio promovida pelo Governo Collor, fomentando a competitividade entre as empresas, tanto no nível nacional como internacional. Naquela ocasião, em 1991, um grupo de 39 organizações, públicas e

privadas, preocupadas com a sobrevivência dos negócios, desenvolveu o Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, alicerçado no mesmo conjunto de fundamentos do *Malcom Baldrige National Quality Award* descritos anteriormente. Este modelo vêm sendo gerenciado desde então pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, cuja missão é promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas e bem sucedidas de gestão.

Assim, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por inúmeras organizações de *Classe Mundial*, construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para a obtenção da excelência do desempenho, integrando a cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compõem, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência passam por atualizações, refletindo estas novas tendências.

2-4-1 Critérios de Excelência FPNQ - 1992

Em 1992, quando da primeira aplicação dos Critérios, os fundamentos utilizados foram baseados nos seguintes propósitos (FPNQ, 1992):

- Qualidade Centrada no Cliente

Qualidade Centrada no Cliente é considerado como um fundamento estratégico, se estendendo muito além da redução de erros e defeitos, de mero atendimento às especificações ou da redução de queixas. Como o cliente é quem julga a qualidade dos produtos e serviços fornecidos pelas empresas, todos os atributos que possuem valor para o mesmo, que elevam sua satisfação e afetam a sua preferência devem ser abordados nos sistemas de qualidade das empresas.

- Liderança

A liderança, por meio do estabelecimento de metas, planejamento, análise crítica do desempenho, e reconhecimento dos funcionários pela obtenção da qualidade na empresa, deve criar valores claros, metas específicas e sistemas e métodos bem definidos para atingir os princípios definidos para a qualidade, servindo como orientadores para todas as atividades da empresa.

- Melhoria Contínua

A busca dos mais elevados níveis da qualidade e competitividade requer a definição e execução de ações relacionadas com a melhoria continua de todas as operações e as atividades da empresa. Melhorias devem estar relacionadas com: 1) aumento do valor para o cliente através da melhoria dos atributos dos produtos e serviços; 2) redução de erros e defeitos; 3) melhorias da rapidez de resposta e duração do período de desempenho; 4) melhoria da eficácia e eficiência no uso de todos os recursos. O processo de melhoria deve incluir ciclos regulares de planejamento, execução e avaliação, acompanhado por uma base, preferencialmente quantitativa, para avaliar o processo e para fornecer informações a futuros ciclos de melhoria.

- Resposta Rápida

A introdução, com sucesso, de produtos e serviços no mercado, bem como uma resposta mais rápida aos clientes, no tocante ao atendimento dos seus requisitos e expectativas requerem ciclos cada vez menores. Redução dos ciclos de introdução de produtos e serviços e dos intervalos de tempo entre conceber e iniciar a produção, e a rápida resposta aos clientes somente ocorrem quando os sistemas e processos da qualidade são projetados para atender às metas de resposta e da qualidade, e quando o tempo de resposta é incluído como um elemento relevante do processo de melhoria da qualidade.

- Ações Baseadas em Fatos, Dados e Análise.

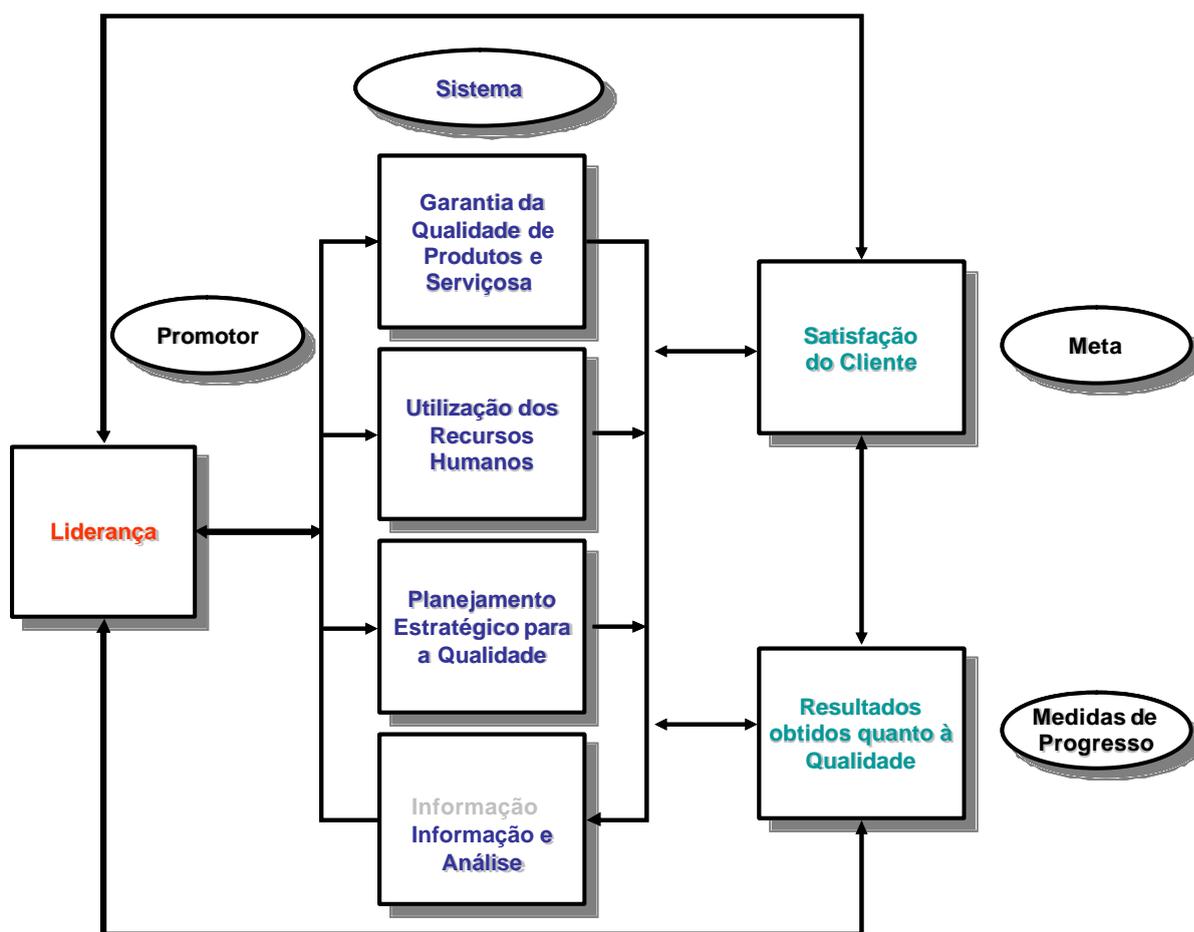
Fatos, dados e análise servem de base a uma variedade de ações empresariais, como o planejamento, a análise crítica do desempenho da organização, a melhoria das operações e as comparações de seu desempenho quanto à qualidade em relação aos seus concorrentes. Envolve a criação de um sistema de indicadores de desempenho relacionados com as características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações, bem como aqueles relacionados ao cliente, ao mercado, aos fornecedores e aos funcionários.

- Participação de Todos os Funcionários

A consecução dos objetivos da qualidade esta diretamente relacionado com o comprometimento dos recursos humanos da empresa. Sistemas de reconhecimento e premiação que reforcem as ações positivas dos funcionários, treinamento contínuo, além do desenvolvimento de ações relacionados com a segurança, saúde e bem-estar dos funcionários devem fazer parte do modelo de gestão da empresa.

O primeiro modelo de gestão, composto por sete critérios (Figura 2.12 – Modelo de Gestão FPNQ – 1992), enfatiza a incorporação dos fundamentos às operações, de maneira continuada e em consonância com quatro itens: promotor; sistema; medidas de progresso; e meta (FPNQ, 1992).

Figura 2.12 – Modelo de Gestão FPNQ 1992



O item Promotor representa a capacidade da alta direção em criar valores, metas e sistemas, bem como orientar, de forma contínua, a implementação do valor oferecido ao cliente e da melhoria do desempenho da empresa (FPNQ, 1992).

O Sistema compreende o conjunto de processos bem definidos e bem planejados para atender aos requisitos da qualidade e de desempenho da empresa (FPNQ, 1992).

As Medidas de Progresso proporcionam uma base orientada para resultados, destinada a direcionar ações que, de modo constante, permitam realçar o valor do produto ou serviço entregue ao cliente e melhorar o desempenho da empresa. Como medidas de progresso ressaltam-se a qualidade dos produtos e serviços, a melhoria

da produtividade, redução/eliminação de perdas e a qualidade dos fornecedores (FPNQ, 1992).

A Meta representa o objetivo básico do processo da qualidade, qual seja, aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços entregues pela empresa. As metas principais são: satisfação do cliente; satisfação do cliente em relação aos concorrentes; manutenção dos clientes; e ganho na participação no mercado (FPNQ, 1992).

Segundo o modelo da Fundação (FPNQ, 1992), o critério Liderança avalia como a alta direção desenvolve, promove e mantém valores claros e visíveis no tocante à qualidade, bem como de um sistema de gestão que engloba todas as atividades e processos organizacionais em busca da excelência. Examina, também, o papel da liderança quanto à qualidade dela e da empresa no desenvolvimento de ações na comunidade, e como a empresa promove a integração de suas responsabilidades sociais com seus valores e práticas. Este critério divide-se em quatro itens: liderança da alta direção; valores da empresa quanto à qualidade; gestão para a qualidade; e responsabilidade comunitária.

O critério Informação e Análise (FPNQ, 1992) avalia a abrangência, validade, uso e gestão de dados e informações que suportam o sistema de gestão da qualidade empresarial. Também avalia a adequação dos dados, das informações e da análise que promovam, com base em fatos, um enfoque reativo, tendo como referência a prevenção da qualidade e satisfação do cliente. Subdivide-se em: abrangência e gestão dos dados e das informações sobre a qualidade; comparações com a concorrência e referenciais de excelência; e análise de dados e informações sobre qualidade.

Planejamento Estratégico para a Qualidade (FPNQ, 1992), busca examinar o processo de planejamento de curto e longo prazo, analisando suas interações com o sistema de qualidade e planos de negócios. Avalia também como a empresa busca o alcance, ou manutenção, da liderança em qualidade. Este critério divide-se em: processo de planejamento estratégico para a qualidade; e metas e planos para a qualidade.

Utilização de Recursos Humanos (FPNQ, 1992) avalia a eficácia dos esforços organizacionais no sentido de desenvolver e gerir o pleno potencial das pessoas, além de manter um ambiente favorável à plena participação dos recursos humanos, à liderança em qualidade e ao crescimento pessoal e organizacional. Este critério subdivide-se em: gestão de recursos humanos; envolvimento dos funcionários;

educação e treinamento em qualidade; reconhecimento e medição do desempenho dos funcionários; e bem-estar e moral dos funcionários.

Garantia da Qualidade de Produtos e Serviços (FPNQ, 1992), busca examinar as ações desenvolvidas pela organização para garantir a qualidade dos produtos e serviços, tendo como base primordial de avaliação o projeto, o controle do processo e a melhoria contínua da qualidade. Este critério divide-se em sete itens: projeto e introdução no mercado de produtos e serviços; controle da qualidade de processos; melhoria contínua de processos; avaliação da qualidade; documentação; qualidade do processo do negócio e dos serviços de apoio; e qualidade dos fornecedores.

O critério Resultados obtidos quanto à Qualidade (FPNQ, 1992) avalia os níveis e a melhoria da qualidade, suportada por medições objetivas referenciadas pelos requisitos dos clientes, análises das operações da empresa e desempenho dos concorrentes. Resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços, resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio, e resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores são os subitens desse critério.

Satisfação do Cliente (FPNQ, 1992), avalia o conhecimento do cliente pela empresa, os métodos e procedimentos de assistência ao cliente, a rapidez de resposta e a habilidade no atendimento dos requisitos e expectativas dos clientes, além dos níveis de satisfação (atuais e tendência) quanto aos produtos, serviços, atendimento, dentre outros.

2-4-2 Critérios de Excelência FPNQ - 1993

Em 1993, a Fundação, promoveu a atualização e ampliação dos fundamentos, passando de seis para dez, tendo como referência os seguintes aspectos:

- redução do tempo de ciclos;
- Responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa;
- Produtividade;
- Desenvolvimento dos funcionários;
- Coleta, análise e uso de dados;
- Análise para obter melhores bases para prioridades e para integrar o sistema da qualidade com os requisitos dos clientes e requisitos de desempenho operacional;
- Integração dos requisitos em planos;
- Orientação para resultados;

- Desempenho global da empresa;
- Relação com invenção, inovação e criatividade;
- Integração do sistema da qualidade;
- Simplificação organizacional e dos processos de trabalho e redução dos desperdícios;
- Qualidade projetada e prevenção de problemas; e
- Relação entre a qualidade e outros aspectos da gestão empresarial – planejamento comercial, resultados financeiros, eficácia global da empresa, inovação e orientação futura (FPNQ, 1993).

O fundamento Qualidade Centrada no Cliente (FPNQ, 1993), teve seu conceito ampliado com a inserção das filosofias relacionadas com a manutenção de clientes e a conquista de novas fatias de mercado, tendo como referência as novas exigências destes, resposta rápida e flexível aos novos requisitos dos clientes e do mercado, além da evolução da tecnologia utilizada no fornecimento de produtos e serviços.

O fundamento Liderança (FPNQ, 1993) foi ampliado com a introdução das definições relacionadas com o engajamento e envolvimento pessoal da alta direção na adoção de uma política orientada para os clientes, criando valores claros e capazes de elevar as expectativas quanto à qualidade, bem como a inclusão de áreas de responsabilidade comunitária e espírito cívico, consubstanciadas na criação de estratégias, sistemas e métodos para alavancar a excelência empresarial.

A melhoria no desempenho e da posição de liderança da empresa no cumprimento de suas responsabilidades comunitárias e de seu papel na promoção do espírito cívico foi a principal alteração no fundamento Melhoria Contínua (FPNQ, 1993).

No fundamento Resposta Rápida (FPNQ, 1993), a principal mudança consistiu em focar as ações em mercados competitivos e globalizados, com a conseqüente redução no tempo de colocação do produto ou serviço no mercado, além da flexibilidade no atendimento à demanda dos clientes.

Com relação ao fundamento Gestão Baseada em Fatos (FPNQ, 1993) a Fundação promoveu a inclusão dos aspectos relacionados com a gestão dos processos baseados em dados, informações e análises confiáveis.

Finalmente, no tocante a Participação e Desenvolvimento dos Funcionários (FPNQ, 1993), foram incluídos os aspectos relacionados com a vinculação da satisfação dos clientes com a satisfação dos funcionários, a busca de novos

caminhos para a solução de problemas e melhorias no processo decisório, além dos aspectos relativos à participação nos resultados e de segurança no emprego.

Os fundamentos acrescidos em 1993 foram os seguintes (FPNQ, 1993):

– Qualidade Projetada e Prevenção de Problemas

A prevenção de problemas e desperdício de recursos mediante a introdução da qualidade nos produtos e serviços e nos processos de seu gerenciamento, desde a pesquisa básica até a comercialização, consiste no principal foco deste fundamento. Esta ação deve ser realizada conjuntamente pela empresa e seus fornecedores.

– Perspectivas de Longo Prazo

Para conquistar a liderança no mercado e a qualidade, torna-se necessário a implementação de orientações voltadas para o futuro, além de assumir compromissos de longo prazos com os clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e comunidade. Mudanças que afetam diretamente as expectativas dos clientes, dos mercados e da sociedade, além das exigências regulamentares e pressões dos concorrentes, devem estar inseridos nos planejamentos das empresas, com as devidas alocações de recursos.

– Desenvolvimento de Parcerias

O desenvolvimento de parcerias sejam elas internas ou externas, é a essência deste fundamento. Parcerias internas estão relacionadas com a cooperação entre a direção e as demais partes da empresa. Já as parcerias externas relacionam-se com as ações conjuntas realizadas com os clientes, fornecedores e outras empresas, consideradas estratégicas para o negócio principal. Qualquer que seja a parceria o foco principal deve ser de longo prazo, promovendo investimentos mútuos com retorno para os clientes, acionistas, fornecedores, funcionários e sociedade.

– Responsabilidade e Espírito Cívico da Empresa

A responsabilidade empresarial e comunitária relaciona-se com as expectativas básicas da empresa: ética de negócios; segurança e saúde pública; e proteção ambiental; no tocante às operações da companhia bem como o ciclo de vida de produtos e serviços; e, ainda fatores como a redução de rejeitos na origem. O planejamento da qualidade no tocante à saúde e segurança pública e à proteção ambiental deve prever contingências adversas que poderiam surgir no gerenciamento de instalações e na produção, distribuição, transporte, uso e destinação final de produtos. Já a promoção do espírito cívico empresarial refere-se

à liderança e ao apoio – dentro dos limites razoáveis dos recursos da empresa – a propósitos de interesse público, abrangendo os aspectos da responsabilidade empresarial.

No tocante aos critérios, a FPNQ manteve em 1993 a mesma estrutura utilizada em 1992, seguindo o mesmo modelo de gestão de 1992.

No critério Liderança (FPNQ, 1993), o conteúdo do item *valores da empresa quanto à qualidade* foi inserido nos demais itens, ficando reduzido para três itens, ao mesmo tempo em que foi inserido no item *gestão para a qualidade* as atividades de comunicação da empresa em apoio à melhoria da qualidade. No tocante ao item *responsabilidade comunitária* este passou a ser denominado de *responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa*.

No critério Informação e Análise (FPNQ, 1993), os itens de avaliação foram alterados para: abrangência e gestão dos dados e informações sobre a qualidade e desempenho; comparações com a concorrência e referenciais de excelência; e dados da empresa: análise e uso.

O critério Planejamento Estratégico da Qualidade (FPNQ, 1993), teve os itens de avaliação alterados para: processo de planejamento estratégico da qualidade e do desempenho da empresa; e planos da qualidade e do desempenho.

O critério Utilização de Recursos Humanos passou a ser denominado de Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos (FPNQ, 1993), subdividido nos seguintes itens: planejamento e gestão de recursos humanos; envolvimento dos funcionários; educação e treinamento dos funcionários; desempenho e reconhecimento dos funcionários; e bem-estar e satisfação dos funcionários.

No critério Garantia da Qualidade de Produtos e Serviços a Fundação, além de alterar o título para Gestão da Qualidade de Processos (FPNQ, 1993), reduziu o total de itens de sete para cinco: projeto e introdução no mercado de produtos e serviços; gestão de processos – processos de produção e fornecimento de produtos e serviços; gestão de processos: processos do negócio e dos serviços de apoio; qualidade dos fornecedores; e avaliação da qualidade. O conteúdo do item *melhoria contínua de processos* foi embutido nos demais itens e os requisitos do item *documentação* foram incluídos no item *avaliação da qualidade*.

Resultados obtidos quanto à Qualidade e às Operações (FPNQ, 1993), foi a nova denominação do critério Resultados obtidos quanto à Qualidade. O item *resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio, operações e serviços de apoio* sofreu uma divisão. Os itens ficaram assim estruturados:

resultados obtidos quanto à qualidade de produtos e serviços; resultados obtidos quanto às operações da empresa; resultados obtidos quanto à qualidade no processo do negócio e em serviços de apoio; e resultados obtidos quanto à qualidade de fornecedores.

No critério Satisfação do Cliente a Fundação, além de alterar o título para Focalização no Cliente e sua Satisfação (FPNQ, 1993), reduziu o número de itens de oito para seis, assumindo a seguinte estruturação: expectativas dos clientes - presentes e futuras; gestão do relacionamento com os clientes; compromisso com os clientes; determinação da satisfação dos clientes; resultados relativos à satisfação dos clientes; e comparação da satisfação dos clientes.

2-4-3 Critérios de Excelência FPNQ - 1994

No ano de 1994, tanto os propósitos como os fundamentos foram mantidos e ampliados, permanecendo inalterado o modelo de gestão demonstrado na Figura 2.12. Satisfação/retenção do cliente, participação no mercado, qualidade de produtos e serviços, produtividade e eficácia operacional, desempenho/desenvolvimento dos funcionários, desempenho/desenvolvimento de fornecedores e responsabilidade pública foram os focos principais dos propósitos.

Os fundamentos Qualidade Centrada no Cliente, Liderança, Melhoria Contínua, Qualidade no Projeto e Prevenção de Problemas, Perspectivas de Longo Prazo, Gestão Baseada em Fatos, Resposta Rápida, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Pública e Espírito Comunitário continuaram com as mesmas definições (FPNQ, 1994). O fundamento Participação e Desenvolvimento dos Funcionários (FPNQ, 1994) foi ampliado com a inserção dos conceitos relacionados com a participação dos funcionários nos processos de planejamento estratégico, normalização, e definição de necessidades de treinamento e melhoria contínua.

No tocante à estrutura dos critérios, a FPNQ manteve a mesma do ano de 1993, embora promovesse algumas alterações com a finalidade de incluir aspectos das normas NBR-ISO série 9000, algumas peculiaridades nacionais da época, tais como o conceito de reengenharia e uma melhor gestão de fornecedores por meio de acordos de serviços, além da promoção de algumas alterações nos itens dos critérios.

O item *responsabilidade comunitária e espírito cívico da empresa* do critério Liderança (FPNQ, 1994), passou a ser denominado de *responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa*. Os demais itens deste critério não foram alterados.

O item *dados da empresa* – análise e uso do critério Informação e Análise (FPNQ, 1994) passou a ser *análise e uso dos dados*, ficando os demais itens inalterados.

2-4-4 Critérios de Excelência FPNQ - 1995

Em 1995, a Fundação, além de manter o modelo de gestão e os mesmos propósitos definidos/focados em 1994, promoveu a ampliação de alguns fundamentos e inseriu um novo, denominado de Orientação para Resultados (FPNQ, 1995).

Os fundamentos Resposta Rápida, Qualidade Incorporada no Projeto e Prevenção de Problemas, e Percepção de Longo Prazo permaneceram com os mesmos conteúdos do ano anterior (FPNQ, 1995).

No fundamento Qualidade Centrada no Cliente (FPNQ, 1995) foi inserida a filosofia de compensação dos clientes pelos erros e falhas da empresa como forma de promover o relacionamento com os clientes e sua retenção.

No tocante ao fundamento Liderança (FPNQ, 1995), o conceito foi ampliado com a introdução das definições relacionadas com o estabelecimento e compartilhamento da visão e missão da empresa, além do envolvimento pessoal em atividades como planejamento, comunicações, análise crítica do desempenho da empresa e reconhecimento dos resultados obtidos pelos funcionários.

Com relação ao enfoque Melhoria Contínua (FPNQ, 1995), a Fundação inseriu o conceito de *impregnação* no modo de funcionamento da empresa, caracterizado como: 1) a melhoria é parte do trabalho do dia-a-dia de todos os setores, 2) o processo de melhoria busca eliminar os problemas nas suas origens, e 3) a melhoria é motivada pelas oportunidades reais bem como pelos problemas que precisam ser corrigidos. As oportunidades reais incluem: idéias dos funcionários; P&D; dados e informações dos clientes; e comparação com referenciais de excelência ou outras comparações de desempenho.

No fundamento Participação e Desenvolvimento dos Funcionários (FPNQ, 1995), a Fundação focou a ampliação do conceito nos assuntos relacionados com o investimento no desenvolvimento dos funcionários por meio da educação, treinamento e oportunidades contínuas, além dos aspectos relacionados com a motivação e criatividade das pessoas envolvidas em todas as ações empresariais.

O fundamento Gestão Baseada em Fatos teve seu conceito ampliado com a inserção dos temas relacionados com sistemas/estruturas de medições,

informações, dados e análise. As medições devem originar da estratégia da empresa e englobar todos os processos, fornecendo os dados de saída e seus resultados. Os fatos e dados deverão estar associados com a gestão de clientes, o desempenho de produtos e serviços, as operações, ao mercado, as comparações com a concorrência, os fornecedores, os funcionários e os aspectos de custo e finanças.

O novo fundamento Orientação para Resultados preconiza que o sistema de desempenho empresarial precisa estar focalizado em resultados. Os resultados têm que ser orientados pelos interesses de todas as partes interessadas – clientes, empregados, acionistas, fornecedores e parceiros, a sociedade e a comunidade – e com eles harmonizados. Para atender a objetivos, algumas vezes conflitantes e sujeitos a modificações, implícitos nessa harmonização, é necessário que a estratégia da empresa aborde explicitamente os requisitos de todas as partes interessadas a fim de assegurar que as ações e os planos atendam às diferentes necessidades e evitem impactos adversos às partes interessadas. A utilização de uma composição balanceada de indicadores de desempenho oferece um meio eficaz para comunicar os requisitos, como também para monitorar o desempenho real e para dispor, de forma ordenada, o apoio das ações para a melhoria dos resultados.

2-4-5 Critérios de Excelência FPNQ - 1996

Em 1996, a Fundação, manteve o mesmo modelo de gestão e os mesmos critérios e propósitos definidos/focados em 1995 (FPNQ, 1996).

2-4-6 Critérios de Excelência FPNQ - 1997

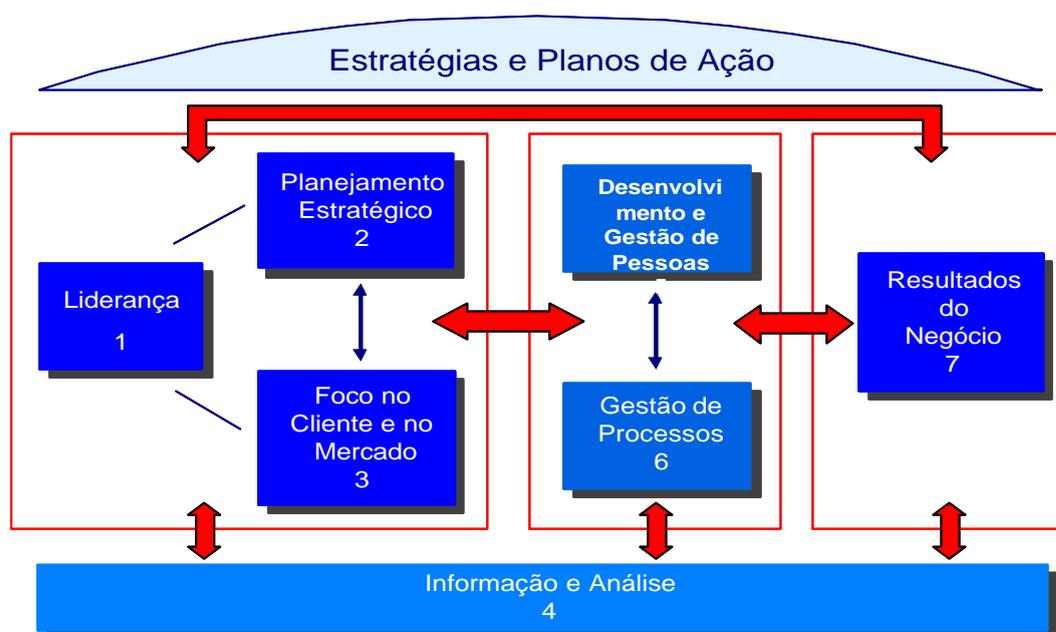
Já em 1997, o modelo de gestão foi alterado, conforme demonstrado na Figura 2.13, visto a necessidade de evolução em direção a uma maior abrangência do desempenho e resultado, guiado pela estratégia do negócio, abordando as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, quais sejam: clientes, funcionários, acionistas/proprietários, fornecedores, parceiros, a comunidade e a sociedade.

No tocante aos valores e conceitos, dois novos foram incluídos: Inovação e Criatividade e Comportamento Transparente, permanecendo inalterados os demais.

Inovação e criatividade, segundo a FPNQ (1997), devem estar presentes na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, buscando gerar resultados positivos na busca da excelência do desempenho. Já o

Comportamento Transparente representa o valor que rege e reflete um comportamento de respeito à verdade conhecida como tal, promovendo, junto a todas as partes interessadas, respeito e confiança mútuos (FPNQ, 1997).

Figura 2.13 – Modelo de Gestão FPNQ 1997



Segundo a FPNQ (1997), os valores e conceitos foram incorporados nos sete critérios: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente e no Mercado; Informação e Análise; Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; Gestão de Processos e Resultados do Negócio. A estrutura de conexão e integração de todos os elementos está demonstrada na Figura 2.13, sendo composta de três módulos: estratégias e planos, sistema e informação e análise.

Estratégias e planos formam um conjunto de requisitos a serem alcançados no nível mais alto da organização, derivados do planejamento estratégico de curto e longo prazos, servindo, também, como guia para a aplicação de recursos e definição dos indicadores de performance (FPNQ 1997).

O sistema é composto pelos critérios: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente e no Mercado; Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; e Resultados do Negócio, os quais representam o módulo central do modelo de gestão e define a estrutura organizacional, suas operações e resultados (FPNQ, 1997).

Já Informação e Análise, caracterizada como o módulo da base da estrutura do modelo de gestão, representa o suporte vital de decisão da gestão, baseado em fatos para a melhoria do desempenho e da competitividade.

No tocante aos critérios, a FPNQ promoveu as seguintes modificações:

- a) Foco no Cliente e no Mercado: o título do critério foi alterado para refletir a inclusão dos resultados relativos à satisfação do cliente e do mercado junto aos resultados do negócio.
- b) Desenvolvimento e Gestão de Pessoas: alteração do título com o objetivo de focar os funcionários como pessoas e não como mais um recurso.
- c) Resultados do Negócio: passa a ter cinco itens, incluindo os resultados relativos à satisfação dos clientes e mercado.

Em 1997, os critérios passaram a possuir os seguintes conceitos:

- a) Liderança: relaciona-se com o envolvimento pessoal e a liderança da alta direção na criação e reforço de valores, rumos, visão, missão, políticas, expectativas de desempenho, foco no cliente, bem como um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho. Inclui, também, análises relacionadas com as responsabilidades sociais da organização e o envolvimento desta na sociedade.
- b) Planejamento Estratégico: trata-se do estabelecimento das diretrizes estratégicas, dos fatores críticos para o sucesso e os principais planos estratégicos, e como estes são desdobrados em planos e metas para todas as partes da organização. Inclui, também, formas de determinação e acompanhamento do desempenho da organização.
- c) Foco no Cliente e no Mercado: foca a identificação dos requisitos e expectativas do cliente e do mercado, bem como as formas de relacionamento e intensificação da satisfação com os mesmos.
- d) Informação e Análise: relaciona-se com a gestão e da eficácia na utilização das informações para apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização.
- e) Desenvolvimento e Gestão de Pessoas: foca como os funcionários são capacitados para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhado com os objetivos da organização, bem como os esforços relacionados para a criação e manutenção de um ambiente que conduza à excelência no desempenho.

- f) Gestão de Processos: mantém relação com os principais aspectos da gestão de processos, seja ela relacionada com os produtos e serviços, bem como os de apoio.
- g) Resultados do Negócio: foca o desempenho e a melhoria dos resultados da organização, tendo como referência as áreas críticas das organizações.

2-4-7 Critérios de Excelência FPNQ - 1998

Em 1998, a Fundação, manteve o mesmo modelo de gestão e os mesmos critérios e propósitos definidos/focados em 1997, promovendo, entretanto, algumas pequenas modificações, quais sejam (FPNQ, 1998):

- O fundamento Melhoria Contínua foi alterado para Aprendizado Contínuo, visto o termo anterior ser menos envolvente e não englobar os processos de avaliação e de melhoria.
- Já o fundamento Comportamento Transparente passou a ser denominado de Comportamento Ético, por ser termo mais abrangente que o anteriormente utilizado.
- O critério Desenvolvimento e Gestão de Pessoas foi alterado para Gestão de Pessoas, visto o termo desenvolvimento estar inserido no processo de gestão.
- O critério 7 – Resultados do Negócio, foi alterado para Resultados da Organização, com o objetivo de generalizar a avaliação dos resultados para qualquer tipo de instituição.

2-4-8 Critérios de Excelência FPNQ - 1999

Em 1999, a Fundação, alterou os fundamentos dos critérios, reduzindo-os de treze para nove, mantendo o mesmo modelo de gestão de 1998. (FPNQ, 1999).

Os fundamentos do modelo de gestão passaram a ser:

- a) Qualidade centrada no cliente: A qualidade é julgada pelo cliente a partir da sua própria percepção. A qualidade compreende as características e atributos dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação, determinam sua preferência e o torna fiel à marca, ao produto ou à organização. A qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes. O conhecimento das necessidades do cliente, atuais e futuras, é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a

qualidade está centrada no cliente quando essas necessidades estão claras para toda a organização. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

- b) Comprometimento da alta direção: A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em desenvolver um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum, considerando valores, diretrizes e estratégias da organização e comprometendo-os com os resultados. Espera-se da alta direção, e dos demais líderes, o equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada. É fundamental que a alta direção participe ativa e pessoalmente no desenvolvimento da identidade organizacional com visão de longo prazo, bem como na busca de oportunidades que estimulem a organização no processo da excelência do desempenho. Por meio do seu comportamento ético e das suas habilidades de planejamento, comunicação, análise crítica de desempenho e motivação, a alta direção deve servir de exemplo, procurando desenvolver a liderança em toda a organização.
- c) Valorização das pessoas: O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar objetivos bem definidos. A valorização das pessoas pressupõe que elas têm necessidades e anseios específicos, que precisam ser claramente entendidos e utilizados no desenvolvimento das estratégias, planos e práticas organizacionais, promovendo o alinhamento necessário para o sucesso da organização.

- d) Responsabilidade social: A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações. O planejamento, no tocante à segurança e à saúde públicas e proteção ambiental, deve prever os impactos adversos que podem decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de produtos. O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio aos interesses sociais. Tais objetivos podem incluir a melhoria na educação, assistência médica, proteção ambiental, conservação de recursos naturais, serviços comunitários, promoção da cultura, do esporte e do lazer e ainda do desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais. A postura da organização deve ser pró-ativa às demandas e aos fatos e não de mero cumprimento das leis e no atendimento das solicitações da comunidade e da sociedade.
- e) Visão de futuro de longo alcance: A busca da excelência do desempenho requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, além de antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários e às novas necessidades dos clientes, de modo a permitir o posicionamento adequado frente aos desafios de alcançar e manter a liderança nos mercados. É necessário que as estratégias da organização estejam alinhadas com os compromissos assumidos e que reflitam as mudanças esperadas. A organização deve ter agilidade e flexibilidade para responder rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, as quais devem ser monitoradas permanentemente. A organização deve planejar, pensar e aprender estrategicamente.

- f) Foco nos resultados: O sucesso de uma organização é avaliado por meio de seus resultados, que devem ser medidos por um conjunto de indicadores que reflitam as necessidades e interesses de todas as partes interessadas de forma balanceada, harmônica e sustentada. Para que estas necessidades sejam atendidas, a organização deve centrar suas estratégias, objetivos e metas de forma explícita e alinhada aos aspectos detectados. Um processo de comunicação eficaz deve ser implementado para que as pessoas envolvidas possam entender, de maneira clara, os objetivos e as metas da organização, e assim poderem atuar em consonância com os resultados objetivados. Adicionalmente, enfatiza-se o acompanhamento dos resultados obtidos e o monitoramento da satisfação das partes interessadas.
- g) Aprendizado contínuo: O atingimento de níveis de desempenho excelentes requer uma atenção permanente ao aprendizado. Os mecanismos de avaliação e melhoria de produtos, de processos produtivos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento do sistema de gestão e, por conseguinte, da própria organização. A incorporação contínua de melhorias leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução, os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança no mercado. As melhorias contínuas implementadas abrangem ações corretivas, preventivas ou inovadoras, o que dependerá das necessidades específicas da organização. O aprendizado precisa ser internalizado e tornar-se um traço da cultura organizacional. Esta ocorrência faz parte do trabalho em quaisquer de suas atividades, na constante busca da eliminação de problemas na origem e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.
- h) Gestão baseada em fatos e em processos: O desenvolvimento de um sistema de gestão voltado para o alto desempenho requer a identificação e o mapeamento de todos os processos organizacionais. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição de responsabilidades, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara

dos clientes e fornecedores. A constante análise do sistema de gestão, dos processos e da interdependência entre eles ajuda a desenvolver o pensamento sistêmico na organização. A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização é o acesso às informações. Elas devem estar relacionadas a todos os aspectos importantes, ou seja, clientes, mercados, pessoas, produtos, processos, fornecedores, sociedade e aspectos financeiros. O conhecimento adquirido deve ser retido pela organização para que esta possa funcionar sem dependência de especialistas e profissionais mais experientes. Quando a organização dispõe de sistemas estruturados de informação e desenvolve métodos estruturados de análise, torna-se capaz de introduzir melhorias de forma mais rápida e tomar decisões mais eficazes.

- i) Enfoque pro-ativo e resposta rápida: O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida mudança nas estratégias, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas também são fundamentais. A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes. Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e o meio ambiente. A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos organizacionais como um todo. Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações dos clientes. Quando a organização soluciona eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter as expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente.

2-4-9 Critérios de Excelência FPNQ - 2000

No ano de 2000, a Fundação, somente alterou a denominação do fundamento Enfoque pro-ativo e resposta rápida, para Ação pró-ativa e resposta rápida, mantendo o mesmo modelo de gestão adotado em 1999. (FPNQ, 2000).

2-4-10 Critérios de Excelência FPNQ - 2001

Em 2001, o modelo de gestão foi novamente alterado pela FPNQ. Os fundamentos sofreram modificações visando à melhor adequação aos termos utilizados pelos critérios de excelência, isto é, a utilização da expressão Gestão ao invés de Qualidade no fundamento Qualidade Centrada nos Clientes e a substituição de fatos por informações no fundamento Gestão Baseada em Processos e Informações.

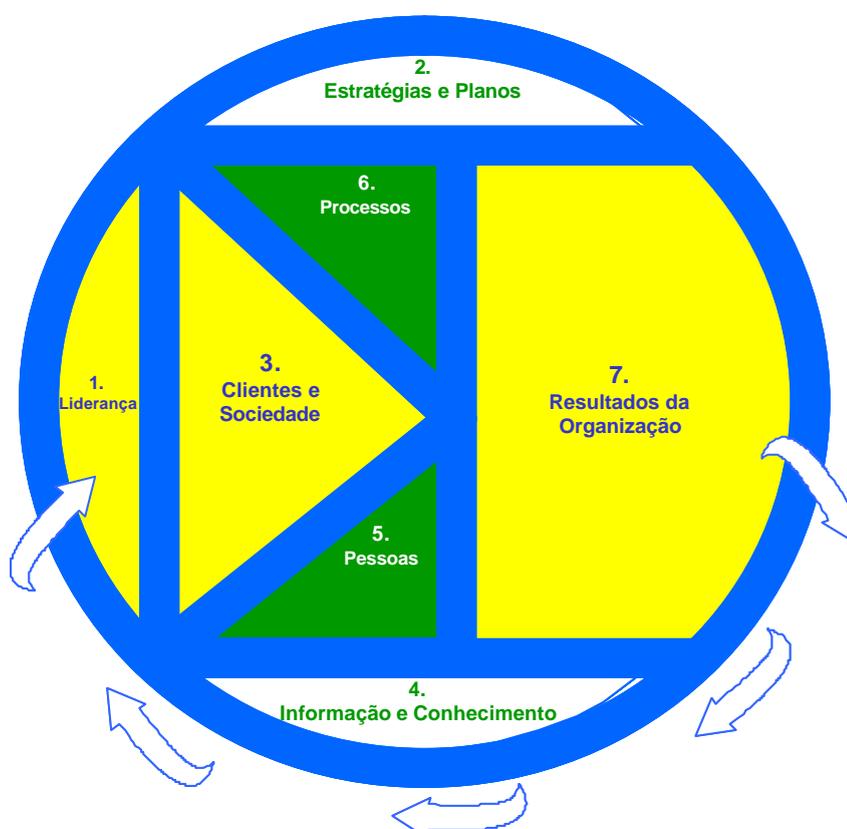
O modelo e os critérios foram remodelados, procurando manter o alinhamento ao modelo do Malcolm Baldrige e, ao mesmo tempo, conferindo um toque de soberania e criatividade ao introduzir o que há de mais moderno em gestão organizacional, bem como alguns requisitos das principais premiações internacionais (Figura 2.14). O antigo Critério 2 - *Planejamento Estratégico* passou a se chamar *Estratégias e Planos*. O Critério 3 passou a considerar a *Sociedade* em conjunto com os *Clientes* e mudou de *Foco no Cliente e no Mercado* para *Clientes e Sociedade*. O antigo Critério 4 - "Informação e Análise" passou a se chamar *Informações e Conhecimento*, justificando a inclusão dos requisitos relativos ao capital intelectual e o deslocamento do Item sobre análise crítica para o Critério *Liderança*. O termo *Gestão* foi retirado dos Critérios 5 e 6, que passaram a se chamar *Pessoas e Processos*, respectivamente.

A figura simboliza um ser vivo, composto por elementos imersos num mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada, e que, para sobreviver e se desenvolver, necessita de um perfeito relacionamento com outros seres vivos do ambiente externo. Este ser vivo é a organização e seus elementos são os Critérios de Excelência.

A figura central do modelo de gestão é o Critério Clientes e Sociedade. Os clientes são a razão de ser da organização e, em função disso, suas necessidades devem ser apuradas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve apurar e satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e

contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor. A equipe de Liderança estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o seu desempenho global e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas. As estratégias são formuladas para direcionar o desempenho da organização e determinar a sua posição competitiva. Estas são desdobradas em planos de ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Além disso, essa é a componente do modelo que se preocupa com o planejamento do sistema de medição do desempenho global, de forma a comunicar claramente a visão e as estratégias da organização para as partes interessadas e a permitir a análise crítica do desempenho global pela liderança.

Figura 2.14 – Modelo Gestão FPNQ 2001



As pessoas que compõem a força de trabalho, devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência; executam processos, identificam as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizam os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização

Os resultados da organização servem para acompanhar seu desempenho e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Por fim, a experiência acumulada e o aprendizado adquirido constituem a memória histórica da organização e sua principal fonte de melhoria e inovação. As informações e o conhecimento representam a inteligência da organização, propiciando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. Portanto, a gestão das informações e o capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

2-4-11 Critérios de Excelência FPNQ - 2002

Em 2002, a Fundação, manteve o mesmo modelo de gestão e os mesmos critérios e propósitos definidos/focados em 2001, alterando o fundamento Aprendizado Contínuo para Aprendizado e o critério Resultados da Organização para Resultados. (FPNQ, 2002).

O modelo de gestão utilizado no presente estudo é o de 2002, o qual apresenta a seguinte estrutura:

Liderança: Sistema de Liderança; Cultura da Excelência; Análise Crítica do Desempenho Global.

Estratégias e Planos: Formulação das Estratégias; Desdobramento das Estratégias; e Planejamento da Medição do Desempenho.

Clientes e Sociedade: Imagem e Conhecimento de Mercado; e Relacionamento com Clientes.

Informações e Conhecimento: Gestão das Informações da Organização; Gestão das Informações Comparativas; e Gestão do Capital Intelectual.

Pessoas: Sistemas de Trabalho; Capacitação e Desenvolvimento; e Qualidade de Vida.

Processo: Gestão de Processos Relativos ao Produto; Gestão de Processos de Apoio; Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores; e Gestão Econômico-Financeira.

Resultados: Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado; Resultados Econômico-Financeiros; Resultados Relativos às Pessoas; Resultados Relativos aos Fornecedores; Resultados dos Processos Relativos ao Produto; Resultados Relativos à Sociedade; Resultados dos Processos de Apoio e Organizacionais.

Desde a criação do modelo de gestão da FPNQ, foram desenvolvidos, até 2002, 11 ciclos de avaliação, em que foram analisadas 230 empresas e premiadas 16 organizações com o reconhecimento máximo. As organizações são: IBM – Unidade de Sumaré, 1992; Xerox do Brasil, 1993; Citibank – *Unidade Global Consumer Bank*, 1994; Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos, 1995; Alcoa – Unidade Poços de Caldas, 1996; Citibank – *Unidade Corporate Bank*, 1997; Copesul – Companhia Petroquímica do Sul, 1997; WEG – Unidade Motores, 1997; Siemens – Unidade de Telecomunicações, 1998; Caterpillar Brasil, 1999; Cetrel S. A. – Empresa de Proteção Ambiental, 1999; Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos, 1999; Bahia Sul Celulose, 2001; Gerdau – Aços Finos Piratini, 2002; Politeo Indústria e Comércio S/A; 2002; e Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, 2002.

Assim, de acordo com o estabelecido, este capítulo teve como finalidade a revisão da literatura e dos conceitos que serão utilizados no transcorrer deste trabalho, relacionados com o poder organizacional, focalizando os conceitos definidos por MINTZBERG (1983) e modelos de gestão, estes últimos traduzidos pelo modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), visando facilitar e padronizar estes termos, com o objetivo de torná-los didáticos e dinâmicos.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é o de detalhar os métodos teóricos e práticos que auxiliam no desenvolvimento do processo metodológico e na aplicação prática da metodologia dessa pesquisa.

3.1 Tipos de Métodos

Ao longo dos anos, a humanidade desenvolveu vários métodos de trabalho que proporcionaram o conhecimento da natureza, dos seus diversos elementos existentes, bem como o comportamento das pessoas e das organizações. Esses métodos definidos por GIL (1999), como o caminho para se chegar a determinado fim, assumem características científicas quando se caracterizam como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Segundo GIL (1999), os métodos relacionados com as bases lógicas da investigação estão intrinsecamente ligados com os procedimentos a serem seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade, e são assim classificados: *método dedutivo*, *método indutivo*, *método hipotético-dedutivo*, *método dialético* e *método fenomenológico*.

Para GIL (1999), o *método dedutivo* é aquele que parte de definições gerais para casos particulares, proporcionando chegar a conclusões científicas com base na lógica do problema.

O *método indutivo*, segundo LAKATOS e MARCONI (1991), é um processo mental que, partindo de particularidades suficientemente constatadas, infere-se uma verdade universal, não contida nas partes examinadas anteriormente, caracterizada por uma amplitude maior do que as premissas em que se baseou a pesquisa.

Para KAPLAN (1972), o *método hipotético-dedutivo* é um processo que ocorre por meio de uma combinação

[...] de observação cuidadosa, hábeis antecipações e intuição científica, cujo objetivo é alcançar um conjunto de postulados que governam os fenômenos pelos quais está interessado, a partir do qual deduz as conseqüências por meio de experimentação e dessa maneira refuta postulados, substituindo-os, quando necessário, por outros e assim prossegue”.

O *método dialético*, suportado pelos dois princípios fundamentais da conexão universal dos objetos e fenômenos e do movimento permanente e do desenvolvimento, pode ser entendido como uma forma de interpretar a realidade utilizando-se de três grandes princípios: a unidade dos opostos, quantidade e qualidade e negação da negação (RICHARDSON, 1999). Estas características,

segundo GIL (1999), possibilita a interpretação dinâmica e totalizante da realidade, uma vez que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, sociais e culturais.

O *método fenomenológico*, na concepção de GIL (1999), não é *dedutivo*, nem *empírico*, consistindo em mostrar o que é dado e em esclarecer este dado com base no que está presente à consciência, qual seja, o objeto em si. Este método ressalta a idéia de que o mundo é criado pela consciência, implicando no reconhecimento do sujeito no processo da construção do conhecimento.

Já os métodos que promovem os meios técnicos da investigação, segundo GIL (1999), têm por objetivos fornecerem orientações necessárias à realização das pesquisas, notadamente no que diz respeito à obtenção, processamento e validação dos dados. Os métodos podem ser: *experimental*, *observacional*, *comparativo*, *estatístico*, *clínico* e *monográfico* (GIL, 1999).

O *método experimental*, segundo KERLINGER (1979), consiste no estudo no qual “se fazem coisas diferentes com grupos diferentes de sujeito, para ver se o que se faz com eles produz efeitos nos diferentes grupos”, ou seja, o pesquisador realiza manipulações com os dados para ver os diversos efeitos nos comportamentos dos grupos estudados.

De acordo com GIL (1999), o *método observacional* difere do experimental visto que o pesquisador não manipula as variáveis, apenas observa algo que acontece, ou já aconteceu.

O *método comparativo*, segundo LAKATOS e MARCONI (1991), consiste na realização de comparações entre as semelhanças e diferenças de diversos tipos de grupos, sociedades ou povos, objetivando a verificação de similitudes e explicar divergências.

O *método estatístico* significa consiste na redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos, dentre outros, em termos quantitativos, bem como manipular estatisticamente estes dados buscando a comprovação das relações dos fenômenos entre si, de maneira que se possa generalizar sobre sua natureza, ocorrência e significado dos mesmos (LAKATOS e MARCONI, 1991).

O *método clínico*, segundo GIL (1999), baseia-se na relação entre pesquisador e pesquisado, muito utilizado na pesquisa psicológica.

Já o *método monográfico*, de acordo com LAKATOS e MARCONI (1991), caracteriza-se pelo estudo de determinados indivíduos, profissões, condições,

instituições, grupos ou comunidades, por meio do exame e da análise de todos os aspectos e fatores que influenciam a pesquisa, com a finalidade de se obter generalizações.

3.2 Tipos de Pesquisa

Pesquisa é o processo formal e sistemático de aplicação do método científico, que objetiva descobrir respostas para os diversos problemas encontrados nas relações sociais, dos indivíduos e das organizações (GIL, 1999).

Considerando a natureza da pesquisa, a mesma poder ser classificada como básica, quando objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista; e, aplicada, quando tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas específicos (GIL, 1999).

As pesquisas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos, quais sejam: *exploratória*, *descritiva*, e *explicativas* (GIL, 1999).

De acordo com este mesmo autor, as pesquisas *exploratórias* são desenvolvidas visando proporcionar visão geral sobre um determinado fato, e englobam o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de conceitos e idéias, objetivando a formulação de problemas mais precisos, ou hipóteses que lançam bases, para pesquisas posteriores. Estas pesquisas englobam levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 1999).

Já as pesquisas *descritivas* possuem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Por fim, as pesquisas *explicativas*, segundo GIL (1999), têm como preocupação central à identificação dos fatores que determinam, ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

De acordo com MATTAR (1999), quanto à natureza das variáveis pesquisadas, e GIL (1999), quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser *qualitativa* ou *quantitativa*. Segundo MATTAR (1999), a pesquisa *qualitativa* identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a *quantitativa* procura medir o grau em que algo está presente. Existem, ainda, diferenças metodológicas: na pesquisa *quantitativa* os dados são originários de um grande número de pessoas,

por meio de escalas numéricas, e são submetidas a análises estatísticas formais. Na pesquisa *qualitativa*, os dados são colhidos por meio de perguntas abertas em questionários, em entrevistas de grupos, em entrevistas individuais de profundidade e em testes projetivos.

Ainda, sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos, GIL (1999) classifica a pesquisa em *bibliográfica; documental; experimental; levantamento; estudo de caso; pesquisa ex-post-facto; pesquisa-ação; e pesquisa participante*.

A pesquisa *bibliográfica* é aquela que é elaborada a partir de material já publicado, principalmente de livros e artigos científicos. Já pesquisa *documental* é produzida a partir de material que ainda não recebeu tratamento analítico por parte dos pesquisadores, ou ainda pode ser re-elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. Por outro lado, a pesquisa *experimental* tem por base a experimentação de hipóteses e variáveis, podendo ser genuinamente *experimental, pré-experimental e quase-experimental*. Outra forma de pesquisa é o *levantamento*, o qual envolve a interrogação direta das pessoas as quais se deseja conhecer o comportamento. Temos, também, o *estudo de caso*, cujo objetivo é o estudo profundo e exaustivo de uma ou poucas questões visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Outra forma de pesquisa é a *ex-post-facto* caracterizada pela realização da experiência depois dos fatos, na qual não existe o controle direto das variáveis independentes. Por fim temos a *pesquisa-ação*, quando a mesma é projetada e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo; a *pesquisa participante*, quando a mesma é desenvolvida a partir da interação dos pesquisadores e público a ser pesquisado; e por fim o *estudo de campo*, o qual se assemelha muito à pesquisa de levantamento, porém difere no que diz respeito ao grupo de estudo: foca somente um grupo, ou comunidade, em termos de sua estrutura social, e aprofunda o estudo das questões propostas, e não a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis (GIL, 1999).

3.3 Caracterização da Pesquisa

Complementando o referencial metodológico descrito anteriormente, para YIN (2001), o *estudo de caso* é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A investigação de estudo de caso, segundo YIN (2001), enfrenta situações especiais em que teremos muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, fornecendo resultados baseados em várias fontes de evidências, além de beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).

No tocante ao levantamento, GIL (1999), além de caracterizá-lo como o mais adequado para estudos descritivos, aponta como principais vantagens o conhecimento direto da realidade da unidade estudada, a economia e rapidez na coleta e análise de dados e facilidade na quantificação das informações.

Assim, com base nos itens anteriormente descritos e os objetivos da presente pesquisa, este trabalho caracteriza-se pela utilização do método *indutivo, monográfico*, utilizando os princípios de uma *pesquisa aplicada descritiva quantitativa*, cujo delineamento caracteriza-se pela utilização de procedimentos técnicos relacionados com o *estudo de caso e o levantamento*.

3.4 População e Amostra

População é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e *amostra* é a parte da população, selecionada de acordo com uma regra, plano ou critério técnico (GIL, 1999). Para LAKATOS e MARCONI (1991), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada da população; é um subconjunto da população. Para EASTERBY-SMITH, THORPE e RICHARD (1991), existem quatro tipos de amostra: a *amostra aleatória simples*; a *amostra aleatória estratificada*; a *amostra por quotas*; e a *amostra por blocos*.

A amostra *aleatória simples* ocorre quando a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra. A amostra *aleatória estratificada* caracteriza-se quando a população é muito grande, tornando-se mais econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra *probabilística a extratos* desta população. Já a amostra *por quotas* pode ser definida pela utilização de uma célula dentro de uma amostra maior (quota), planejada para ter as mesmas características sócio-demográficas de sua população. Por fim, a amostra *por blocos* caracteriza-se pela não utilização da escolha aleatória, e sim blocos, ou grupos de elementos, como por exemplo: considerando uma empresa com dez departamentos,

decide-se entrevistar todo o pessoal dos departamentos um e cinco, ou outros quaisquer (EASTERBY-SMITH, THORPE e RICHARD, 1991).

A população alvo da presente pesquisa constituiu-se por todos os empregados da empresa de serviços, ou seja, 219 funcionários.

Entretanto, caso ocorresse algum imprevisto e não fosse possível realizar esta pesquisa com toda a população, adotar-se-ia a estratégia de trabalhar com uma amostra representativa da população. No caso desta pesquisa, temos como população-alvo um universo finito, o qual, segundo GIL (1999) “é aquele cujo número de elementos não excede a 100.000”. Assim, realizar o trabalho com uma margem de confiança de 95%, ou seja, com 2 desvios padrão em relação à média, ficando o erro máximo permitido limitado a 4%, caracteriza-se como bom procedimento na investigação.

De acordo com RICHARDSON (1999), a fórmula para determinação da quantidade amostral é a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p (em percentagem)

N = Tamanho da população

e^2 = Erro de estimação permitido

Considerando-se que a proporção de funcionários respondentes é desconhecida, supõe-se que uma proporção de p = 50. Portanto, q = 50.

Assim, temos para a empresa, que possui 219 funcionários:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \times 50 \times 219}{4^2 \times (219 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50}$$

$$N = 162$$

Dessa forma, para o atendimento ao protocolo metodológico e o alcance dos objetivos da presente pesquisa, ficou determinado um número mínimo de 162 empregados a serem pesquisados.

A base para coleta da amostra foi a listagem dos nomes dos funcionários, por unidade, em ordem alfabética, sendo associado um número único a cada elemento da população e daí extraídos números aleatórios, através do método de amostragem simples sistemática que, segundo BARBETTA (2002), tem como característica principal, o fato de se estabelecer um intervalo entre os números que serão escolhidos, sendo este intervalo denominado de intervalo de seleção.

No caso específico da população e amostra já definidas, temos: População (N) = 219 e a Amostra (n) = 162. Logo, estabelece-se que para esta pesquisa foi tolerada uma ausência de até 57 entrevistados. Conseqüentemente, temos que $219/48 = 4$, ou seja, a cada quatro nomes *um* foi eliminado.

3.5 Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

Não devemos projetar uma pesquisa sem o planejamento do que faremos com os dados coletados. Todos os passos anteriores em um processo de pesquisa têm o único propósito de chegar ao estágio da análise que permita tirar conclusões, fazer recomendações e tomar decisões.

Nesta pesquisa foram coletados dois tipos de dados, quais sejam: *primários* e *secundários*.

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionários (escalas) na população-alvo, levando-se em conta os objetivos deste trabalho: poder organizacional na visão de MINTZBERG (1983) e o Modelo de Gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade.

A coleta de dados foi conduzida em conjunto com um gerente sênior da empresa pesquisada, precedida de uma comunicação da diretoria para todos as unidades organizacionais, visando garantir a realização da pesquisa, a participação efetiva de todos os funcionários e o fornecimento de infra-estrutura necessária à sua realização.

A coleta das informações foi realizada nas dependências da empresa, em um único dia, através de duas sessões de aplicações, uma pela manhã e outra pela tarde. Os empregados foram convidados pelas gerências, os quais mostraram a importância da pesquisa para a empresa e para a formação de uma base de

informações sobre estudos relacionados com a gestão no Brasil. A garantia do anonimato das respostas foi fator crítico de sucesso da presente pesquisa.

Os instrumentos de pesquisas foram aplicados coletivamente, e respondidos pelos participantes de forma individual, após a leitura e explicação de cada frase contida nos questionários utilizados.

Os dados demográficos relacionados com idade, sexo, e unidades específicas de trabalho, foram suprimidos dessa pesquisa, uma vez que o anonimato das respostas constituía-se como fator crítico de sucesso, e em várias situações, caso fossem utilizados, ficaria fácil descobrir o autor das respostas.

O questionário utilizado para a coleta das percepções relativas às configurações de poder foi a Escala de Configurações de Poder Organizacional (Anexo 1), construído e validado por PAZ (1997). Este instrumento é composto por quarenta itens, em escala *Likert* de cinco pontos, que resultam em seis fatores, assim denominados por sua autora: *Instrumento; Sistema Fechado; Autocracia; Missionária; Meritocracia; Arena Política*. Os índices de confiabilidade (*alpha de Cronbach*) obtidos nesses seis fatores, ao longo do desenvolvimento do instrumento, são superiores a 79%.

O questionário utilizado para a coleta das avaliações relativas ao modelo de gestão foi a Escala de Avaliação dos Critérios do FPNQ – Primeiros passos para a Excelência, construído e validado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002). Este instrumento (Anexo 1) é composto por cento e vinte e oito itens, em escala *Likert* adaptada de cinco pontos, que resultam em sete fatores, assim denominados: *Liderança; Estratégias e Planos; Clientes e Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados*. Os índices de confiabilidade (*alpha de Cronbach*) obtidos nesses sete fatores, ao longo do desenvolvimento do instrumento, também são superiores a 79%.

Os dados secundários foram coletados na própria empresa pesquisada, utilizando-se de ratificação das informações por meio de entrevistas com a Diretoria (entrevistas focais), leitura de informativos e documentos internos. Estes procedimentos são indicados por YIN (2001) como os principais para coletar evidências em um estudo de caso, suportados, também, por RICHARDSON (1999).

Segundo GIL (1999), a análise dos dados envolve diversos procedimentos tais como a codificação das respostas, a tabulação dos dados e dos cálculos estatísticos. Após a análise, ocorre a interpretação dos dados caracterizada pelo

estabelecimento da relação entre os resultados obtidos e outros já conhecidos anteriormente. Para LAKATOS e MARCONI (1991), na análise busca-se maiores detalhes sobre o trabalho estatístico, procurando respostas para as perguntas da pesquisa, ao mesmo tempo em que se estabelece a relação necessária entre os dados obtidos e as perguntas formuladas.

Conforme previsto na metodologia de levantamento, os dados foram submetidos ao tratamento estatístico por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 11.0 para *Windows*), visando atender aos objetivos da pesquisa.

Os dados tabulados dos questionários respondidos pelos empregados da empresa pesquisada foram examinados conforme indicado por KAVALI et ALL (1996), por meio das opções *Frequencies* e *Explore*, do SPSS, objetivando verificar a exatidão da entrada de dados, a inexistência de dados (*missings*), a adequação das distribuições de valores das variáveis e os pressupostos para análise multivariada.

Assim, pelo exposto neste capítulo, pode-se concluir que os assuntos aqui apresentados representaram o elo que interliga a teoria com as aplicações da metodologia na prática desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresentar-se-á as informações coletadas durante a elaboração deste estudo, bem como a análise e interpretação dessas informações. Para isso seguir-se-á a seguinte estrutura: apresentação da empresa pesquisada, tendo como referência os Critérios de Excelência – Modelo de Gestão, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – 2002; apresentação dos dados quantitativos da pesquisa, obtidos por meio da aplicação da metodologia descrita no capítulo 3; análises descritivas das Configurações de Poder de MINTZBERG (1983), encontradas, bem como dos Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – 2002; análises inferenciais entre as variáveis dependentes e independentes; análise das Configurações de Poder; e análise dos Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – 2002.

4.1 Apresentação da Empresa

De acordo com a metodologia da pesquisa descrita no capítulo 3, as informações da empresa em análise foram obtidas por meio de pesquisa quantitativa e entrevistas com a Diretoria (entrevistas focais), leitura de relatórios e documentos internos, ratificados pela declaração contida no Anexo 2.

4.1.1 Introdução

Em 1981, a economia brasileira crescia e a maioria dos estados acompanhava esse desenvolvimento. De um modo em geral, as indústrias brasileiras, notadamente as alimentícias, estavam em franca concorrência para firmar suas marcas e desenvolviam ações buscando dominar os mercados em que atuavam. Uma das estratégias utilizadas na época consistia na implementação de uma rede de distribuição ágil, leve e ao mesmo tempo forte, para colocar seus produtos nas prateleiras de todos os comerciantes de gêneros alimentícios.

Com um nome já reconhecido no mercado de distribuição brasileiro, o Sr. Antonio Kalil Neto foi indicado e convidado por uma grande indústria alimentícia, a Lacta, a abrir uma empresa de distribuição no Paraná para a comercialização dos seus produtos. Assim, em 1981, surgiu a Tapajós Comércio de Gêneros Alimentícios e Representação Comercial Ltda., doravante denominada de Tapajós, com uma missão inicial de conquistar o mercado por meio da distribuição dos produtos da Lacta, bem como atender aos demais mercados de alimentos, integrando-se ao

desenvolvimento de sua área de atuação. Inicialmente, a empresa contava com um quadro de doze funcionários, dos quais cinco pertenciam à família do Sr. Antônio.

A forma de atuar da empresa, suportada por um legado de pioneirismo e inovações na prestação dos serviços, englobando o planejamento, desenvolvimento e conquista de mercados, coloca a Tapajós na vanguarda em um segmento mercadológico vital e estratégico para o país. As formas de realizar suas atividades são desenvolvidas conjuntamente com as indústrias que representa e junto a outras instituições de pesquisa e desenvolvimento. O comprometimento com bons serviços, criatividade, disciplina e liderança no mercado tem sido destacado ante a forma empreendedora do fundador da empresa, repassada para os demais sócios e diretores. Nos últimos anos as mais importantes premiações e reconhecimento que a Tapajós recebeu foram:

- Mérito Empresarial - concedido pela Revista Empresarial do Estado do Paraná;
- Garra de Campeão - concedido pela Anginomoto;
- Concurso de Merchandising - concedido pela Anginomoto.

4.1.2. Natureza das atividades

A Tapajós é uma empresa privada, que atua na venda e distribuição de gêneros alimentícios, visando atender a demanda destes produtos de consumo em todo o Estado do Paraná. Divide-se em duas áreas de negócios, de acordo com a natureza do cliente:

a) Varejo 1 - soluções de vendas e distribuição para grandes redes. Representou 40% do faturamento no último ano.

b) Varejo 2 – soluções de vendas e distribuição para os demais clientes (pequenos comerciantes, padarias, bancas de revistas, mercados, armarinhos, dentre outros). Representou 60% do faturamento no último ano.

Sua forma de gerenciamento baseia-se no alcance de metas negociadas com os fornecedores, tendo como referência a participação no mercado, o volume e o valor das vendas dos produtos representados, de forma rápida, simples e econômica, evitando devoluções, danificações e principalmente, custos com retrabalho e logística.

4.1.3. Porte e instalações, localização e forma de atuação no mercado competitivo

As instalações da Tapajós encontram-se em São José dos Pinhais, Paraná, onde se situam em um terreno de 155.000 m², as unidades de vendas, distribuição, armazenagem, administração, treinamento, atendimento a cliente, financeiro-contábil, *marketing*, e demais unidades de suporte.

Além disso, seis unidades representam os braços avançados do processo de vendas em outras localidades, com grande importância estratégica para os negócios.

4.1.4. Principais mercados, quantidade, tipos e necessidades dos clientes

100% do faturamento da Tapajós provém do mercado do Estado do Paraná. Neste mercado, os principais clientes são empresas que comercializam, de alguma forma, produtos alimentícios, segmentadas pelas suas necessidades, forma de relacionamento, porte, volume e valor de relacionamento, além das características dos produtos comercializados.

O relacionamento com os clientes baseia-se em fatores críticos de sucesso, definidos em reuniões estratégicas com os mesmos. São eles:

- Prazos de fornecimento - atendimento aos prazos solicitados e cumprimento dos prazos contratuais;
- Qualidade do produto - as exigências com relação à qualidade são muito elevadas e abrangem vários aspectos do produto, como embalagem, forma de acondicionamento, data de fabricação;
- Preços competitivos;
- Serviços pós-venda;
- *Know how* oferecido sobre o produto;
- Organização do ponto de venda; e
- Condições de comercialização.

Atualmente a empresa conta com dezoito mil clientes, localizados em todo o Estado do Paraná.

4.1.5. Perfil da força de trabalho

A Tapajós conta atualmente com 219 colaboradores, sendo 73% alocados nas áreas de vendas, distribuição e atendimento a cliente, 4% na área financeira e contábil e 19% na área administrativa. Conta ainda com uma força de vendas de 105

representantes, a qual atende diretamente aos clientes, de acordo com a segmentação adotada pela empresa.

4.1.6. Principais equipamentos e tecnologias utilizadas

Para o desenvolvimento de suas atividades, a Tapajós conta com modernos *palm tops*, os quais auxiliam nas atividades de planejamento da força de vendas, englobando a pré-venda, venda e pós-venda, roteirização, avaliação do volume e valor das vendas, além das demais atividades relacionadas com o relacionamento com os clientes.

Nas diversas unidades da empresa os postos de trabalho são interligados por uma moderna rede corporativa de voz, dados e imagem, que suporta, através de *softwares* específicos, a análise das informações e a tomada de decisão dos assuntos relacionados com o negócio da Tapajós.

4.1.7. Principais processos

Para a realização de suas principais atividades, a Tapajós desenvolve os seguintes processos: Desenvolvimento e Prospecção do Mercado; Promoção e Vendas; Serviços a Clientes; e Distribuição/Logística.

Os principais processos de apoio associados a principais atividades são: Informática; Gestão de Pessoas; Finanças; Auditoria; e Jurídico.

4.1.8. Relacionamento com os Fornecedores

Colocando em prática todo o plano de negócios idealizado em 1981, bem como a filosofia de trabalho do fundador da empresa, a Tapajós firmou contratos exclusivos de parceria de distribuição de produtos com a Adans, Bauducco, Ferrero, Del Valle, Doces Princesa, Água de Coco – Kero Coco, Accor, Beira Rio, Parmalat, Chupa Chups, Fini, Sardinha e Atum 88, 51 Ice, Anginomoto e Jack Links.

Os produtos destes fornecedores perfazem um total de 555 itens passíveis de comercialização junto aos clientes da empresa.

Os fatores críticos de sucesso para com os fornecedores são:

- Prazos de fornecimento - atendimento aos prazos solicitados e cumprimento dos prazos contratuais;
- Qualidade do produto - as exigências com relação à qualidade são muito elevadas e abrangem vários aspectos do produto, como embalagem, forma de acondicionamento, data de fabricação;

- Preços competitivos;
- Capacitação da força de vendas;
- Condições de comercialização;
- Garantias oferecidas.

4.1.9. Situação perante a concorrência

Atualmente a empresa participa de 32% do mercado total de distribuição de alimentos do estado do Paraná, com faturamento médio mensal de R\$ 2.200 mil, ficando caracterizada como uma das mais produtivas empresa de distribuição do estado, segundo o Sindicato dos Distribuidores do Paraná.

Os principais concorrentes da Tapajós são: Deycon – distribuidora dos produtos da Kraft; Stampa – distribuidora dos produtos da Nestlé; e Pegoraro – distribuidora dos produtos da Kellogs.

4.1.10 Filosofia empresarial e principais estratégias

A visão de negócio da Tapajós consiste em **“ser a melhor distribuidora de produtos e serviços nas regiões em que atua, diversificando e integrando oportunidades de negócios”** e é suportada pela seguinte missão: **“disponibilizar soluções técnicas que permitam uma efetiva distribuição dos produtos e serviços de nossos fornecedores e clientes, promovendo, ao mesmo tempo, a satisfação e a integração de nossos clientes, dos acionistas, dos funcionários, dos fornecedores e da sociedade”** (TAPAJÓS, 2000)

Os valores praticados pela empresa em todas as suas atividades baseiam-se na filosofia de trabalho implementada pelo fundador da Tapajós e aprimorados ao longo do tempo em razão do relacionamento com os clientes e fornecedores. São eles: **“Cliente em primeiro lugar; cumprir sempre o que promete; excelência nos relacionamentos; amar o que fazemos; e proatividade em todas as ações”** (TAPAJÓS, 2000).

As principais estratégias da empresa são:

- Manter e fortalecer a liderança no mercado pela qualidade dos produtos representados e processos de vendas realizados;
- Prospectar, criar e consolidar o relacionamento com nossos clientes, fornecedores, funcionários e representantes, por meio de metas negociadas;
- Ampliar as bases de vendas quantitativamente, qualitativamente e geograficamente.

- Manter os funcionários e representantes constantemente atualizada, capacitando-os aos novos desafios da empresa, fornecedores e clientes;
- Aumentar a rentabilidade e melhor uso do capital investido na empresa;
- Buscar maior eficácia operacional, racionalizando as despesas;
- Manter um relacionamento ético, construtivo e duradouro com a sociedade e o meio ambiente;
- Desenvolver alianças estratégicas e parcerias com investidores, clientes e fornecedores. (TAPAJÓS, 2001)

4.1.11 Estrutura Organizacional e Liderança

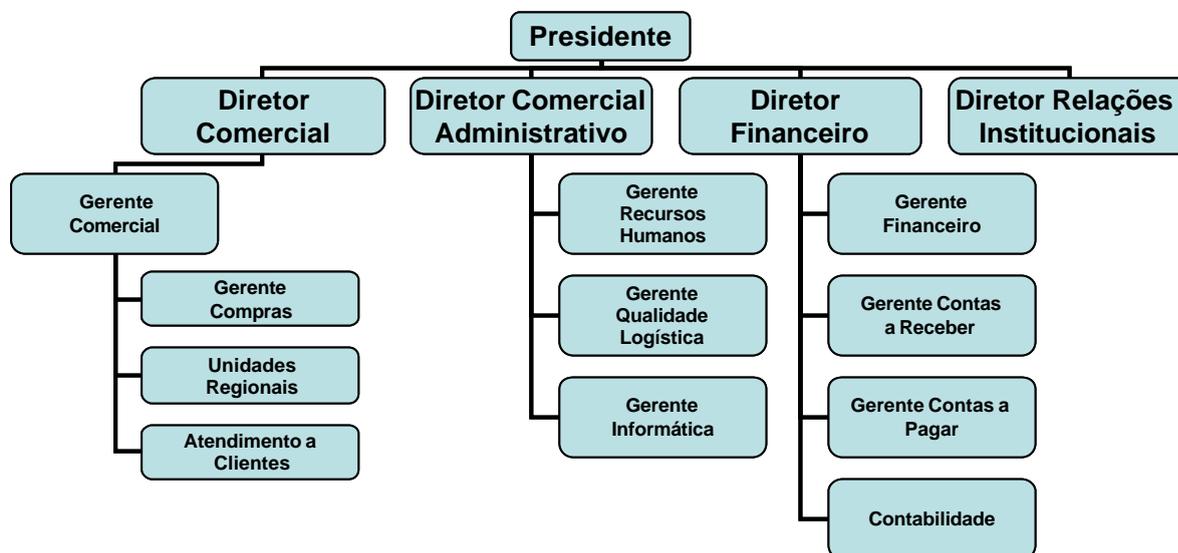
A estrutura organizacional é formada por Diretorias, Gerências e Setores, conforme pode ser observado no organograma a seguir demonstrado na Figura 4.1, Organograma da Tapajós (TAPAJÓS, 2001).

O Sistema de Liderança da Tapajós é um conjunto de práticas integradas voltadas para garantir a uniformidade das decisões e do comportamento do grupo de líderes dos Diretores e Gerentes. O Sistema de Liderança da Tapajós é composto por:

- Conselho - constituído por sete membros: Presidente, Diretor Comercial, Diretor Comercial-Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Relações Institucionais, Gerente de Recursos Humanos e o Supervisor Administrativo; O Conselho tem as suas funções e responsabilidades definidas nos procedimentos internos da empresa, e reúne-se mensalmente, ou quando convocado extraordinariamente pelo seu Presidente;
- Diretoria da Tapajós (Alta Direção) – composta de quatro membros: Diretor Comercial, Diretor Financeiro, Diretor Comercial-Administrativo e Diretor Institucional, os quais reúnem-se quinzenalmente, ou sempre que necessário, para apreciar e/ou aprovar as matérias de interesse da Empresa. Compete à Alta Direção cumprir as disposições estatutárias e as deliberações Conselho de Administração;
- Gerentes – composto por nove profissionais, responsáveis pela ligação entre a Alta Direção e os Supervisores e as Equipes de Trabalho;
- Supervisores – principais responsáveis pela operacionalização das estratégias de relacionamento junto aos clientes:
- Equipes - grupos constituídos dentro da Empresa para desenvolver projetos e programas corporativos, que exigem, pela sua complexidade, a

participação de profissionais das diversas áreas da Empresa (TAPAJÓS, 2001).

Figura 4.1 – Organograma Tapajós



No que diz respeito à internalização dos valores da Empresa, os diretores e gerentes são capacitados para, dentre outras atividades, apoiar e disseminar a Filosofia de Negócios da Tapajós. Nesse sentido, a Empresa utiliza-se de duas ações: realização de programas de palestras especiais, com temas específicos das áreas de administração, vendas, logística e estratégia empresarial; e programas de treinamento obrigatórios, com enfoque em gestão de negócios, pessoas e administração.

Os Diretores promovem esforços para que cada funcionário seja um modelo ativo da Visão da Empresa, através de um comportamento moldado pelas Crenças e Valores e de uma permanente busca da excelência em suas ações pessoais. Esses esforços são traduzidos pelas seguintes ações: formação contínua dos líderes, gerentes e funcionários com potencial em reconhecidas instituições de distribuição no país; estabelecimento de parcerias com empresas, instituições e associações ligadas à área de comercialização, permitindo aos técnicos uma contínua atualização de conhecimentos; forte participação dos líderes em programas de desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas, incluindo cursos, treinamentos intensivos, participação em palestras e participação em eventos técnicos (seminários, simpósios e congressos). A estrutura organizacional da

Tapajós tem sido continuamente repensada e revisada, com o objetivo de reduzir o número de níveis hierárquicos e tornar a comunicação mais rápida e eficaz. A última grande revisão do organograma ocorreu em 2002.

Cada Gerente, ou Supervisor, e sua respectiva equipe têm metas de desempenho claras e sempre desafiadoras, alinhadas às metas globais do negócio. Essas metas são formalizadas e personalizadas periodicamente e acompanhadas pelos respectivos times, sendo seu nível de alcance medido pelo programas de acompanhamento quinzenal.

A principal função do Diretor, Gerente e Supervisor é mostrar a seus subordinados, que, juntos, são capazes de atingir resultados cada vez mais desafiadores, com o uso da criatividade e a disposição de quebrar paradigmas.

A partir dos resultados das reuniões acima mencionadas, os diretores, gerentes e supervisores reúnem-se com seus respectivos grupos para analisar os resultados da empresa, determinar novas ações e reforçar o compromisso com a Filosofia Empresarial da Tapajós.

No que diz respeito à disseminação das diretrizes e valores, os diretores submetem a Filosofia Empresarial e suas estratégias ao Conselho, obtendo retorno com relação à validade das diretrizes assumidas.

Além dos veículos formais de comunicação da empresa (murais, circulares, intranet), a Tapajós promove campanhas anuais de disseminação da sua Filosofia Empresarial e das suas estratégias entre todos os funcionários, fornecedores, clientes, contratados e parceiros, medindo sua absorção através de pesquisa. Por outro lado, o Diretor Comercial, e seu Gerente, realizam reuniões periódicas com os principais clientes e fornecedores, para discussão de metas comuns e disseminação da Filosofia Empresarial da Empresa.

Além disso, os diretores, desenvolvem pessoalmente as estratégias da Tapajós, por meio de processo participativo em que são sugeridos caminhos alternativos para o negócio. O papel dos diretores nesse processo é de suma importância, conduzindo eles próprios às ações necessárias, conforme descrição a seguir:

- Escolha e viabilização das palestras-âncora sobre temas de interesse da Empresa, antecedendo aos *workshops* de desenvolvimento do Planejamento Estratégico anual;
- Liderança nos *workshops* anuais do Planejamento Estratégico, contando com a participação dos profissionais da Empresa;

- Aprovação formal do Planejamento Estratégico e suas respectivas Ações Estratégicas em reunião formal;
- Providências para validação das estratégias junto ao Conselho de Administração da Tapajós.

Os Diretores buscam, também, o desenvolvimento de oportunidades que permitam a Tapajós expandir os serviços oferecidos, o que é feito através de reuniões periódicas com os executivos das empresas produtoras de gêneros alimentícios e de um estreito relacionamento com os órgãos de fomento e associativos.

No tocante à análise crítica do desempenho da Empresa, o Conselho e os Diretores reúnem-se para avaliar o desempenho global da Tapajós e os avanços dos planos de ação relacionados às estratégias. Essas reuniões contam com a participação ativa dos diretores e dos gerentes.

Mensalmente, os Diretores coordenam a elaboração do Relatório de Atividades da Tapajós, que sintetiza o desempenho de cada time em termos de cumprimento dos planos de ação, mostrando os resultados comparativamente às metas estabelecidas. Além disso, os Diretores apresentam trimestralmente ao Conselho de Administração os resultados do desempenho global da Empresa.

Os Diretores e Gerentes acompanham e analisam sistematicamente os resultados de cada time, verificando o andamento e o cumprimento das metas pactuadas. Além disso, o Diretor Comercial, juntamente com a gerencia de venda, verifica semanalmente os percentuais de cumprimento dessas metas, propondo as correções de rumo, sempre que forem necessárias, e provendo os recursos para atualização das metas em atraso.

Os principais indicadores da Empresa são (TAPAJÓS, 2001):

- Base de Clientes
- Receita
- Rentabilidade
- Treinamentos
- Satisfação dos Fornecedores
- Satisfação dos Clientes
- Satisfação dos Empregados

4.1.12 Estratégia e Planos

O processo de pensamento estratégico da Tapajós teve origem no momento de criação da Empresa, proporcionando os resultados requeridos para o negócio. Ao

longo do tempo, este processo foi se ajustando as novas realidades da Empresa, adotando práticas diretamente aplicadas à realidade da Tapajós.

O atual plano estratégico da Tapajós tem por objetivo fazer com que a Empresa seja líder no mercado em que atua. Todo o processo de elaboração do planejamento estratégico está orientado pelos princípios e valores apresentados no item 4.1.11. Participam da elaboração do planejamento estratégico da Empresa todos os Diretores e Gerentes.

Como base para a elaboração do planejamento estratégico são considerados vários aspectos importantes do negócio da Tapajós, tais como:

- As necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais - Através de mecanismos pró-ativos como pesquisas e aspectos reativos, como reclamações de clientes obtidas por meio das áreas de vendas e atendimento a clientes são identificadas as principais necessidades dos clientes e dos mercados. Com base nestas, as estratégias são desenvolvidas para abordar cada um dos segmentos definidos no plano estratégico. São também consideradas as necessidades dos acionistas, fornecedores, funcionários e da comunidade principalmente porque fazem parte dos princípios e valores da Tapajós;
- A busca de novas oportunidades para a organização - A Tapajós, para a busca de novos mercados, procura sempre inovar em lançamentos de processos de vendas, associados a uma forte logística e tecnologia de ponta;
- Ambiente competitivo e suas possíveis mudanças - Quando da definição das estratégias, são analisados o posicionamento dos principais concorrentes e seus resultados. Também são utilizadas pesquisas realizadas junto aos clientes, quanto ao seu nível de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelos diversos distribuidores. Uma importante fonte de informações são os relatórios enviados pelo Sindicato dos Distribuidores do Paraná, em que, periodicamente, são demonstradas as comparações entre as diversas empresas;
- Os riscos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, políticos e sociais - Neste item são utilizadas avaliações elaboradas por consultores externos, considerando o cenário do país e avaliações internas, as quais abrangem as projeções utilizadas pelos distribuidores e grandes clientes;

- As necessidades de capacitação da Empresa e de fornecedores e parceiros – Na situação da Empresa, em que todo o processamento de vendas é realizado por equipes externas, todos os planos estratégicos, principalmente aumento de base de clientes, exige que os fornecedores e representantes sejam envolvidos desde o início, caso contrário o êxito das ações não aparecerá. Para isso, anualmente é realizada uma reunião com todos os fornecedores e representantes para o desenvolvimento de parcerias e definições de estratégias conjuntas de ações;
- Os aspectos ambientais e de responsabilidade pública - A partir da consideração dos princípios e valores que permeiam toda a base de elaboração do planejamento estratégico, a Tapajós define, também, ações estratégicas a serem implementadas nas comunidades em que atua;
- Os referenciais comparativos e os de excelência - As informações relativas às práticas de outras organizações consideradas como referenciais de excelência são obtidas com base em processos de *benchmarking* e consideradas na formulação das estratégias;

A comunicação das estratégias e dos planos ocorre da seguinte maneira:

- Acionistas – Semestralmente é enviado ao Conselho um relatório em níveis gerais apresentando, por exemplo, os resultados financeiros, as estratégias e os planos adotados;
- Funcionários e representantes - Após a definição final do planejamento pelo Conselho, cada Diretor realiza uma reunião com todos os Gerentes para divulgação do plano estratégico. Em seguida, cada Gerente realiza reuniões com seus supervisores e funcionários, garantindo que todos tenham o conhecimento e o entendimento das estratégias da Tapajós;
- Fornecedores e parceiros – Semestralmente há uma reunião entre os Diretores, Gerentes e a Diretoria dos principais fornecedores para divulgação dos planos estratégicos.

Após a elaboração do Plano Estratégico é elaborado o desdobramento de cada estratégia em ações operacionais para o ano subsequente. Seu processo é elaborado no último trimestre do ano, tendo sua aprovação final pela Alta Direção até meados de dezembro. Seguindo a metodologia, é elaborado um cronograma do processo abrangendo todas as etapas que serão realizadas para a definição do plano. Estas etapas compreendem desde o envio de instruções/orientações preliminares, coleta das informações financeiras e da concorrência, até a aprovação

do plano. Para cada etapa existe uma data final a ser cumprida, de forma que o processo seja sistemático e organizado.

Para realização do processo, são analisados fatores estratégicos específicos relacionados ao mercado e outros fatores críticos, tais como: volume de vendas; pagamento e recebimento dos créditos dos clientes; acompanhamento do mercado através de informações publicadas por órgãos do setor; acompanhamento mensal dos clientes; custos operacionais; ações a serem praticadas pelos concorrentes; efeitos políticos; regulamentações governamentais; perdas de crédito (TAPAJÓS, 2001).

Os planos estratégicos focam o direcionamento das atividades da Tapajós para a satisfação dos clientes, fornecedores, funcionários, representantes e sociedade, e foram traduzidos nos seguintes objetivos de curto prazo (TAPAJÓES, 2001):

- Aumento da fidelidade dos clientes em, no mínimo, 32% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000;
- Aumento da base de clientes ativos em, no mínimo, 12% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000;
- Aumento da receita bruta da Empresa em, no mínimo, 6% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000;
- Aumento da rentabilidade média da Empresa em, no mínimo 9% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000;
- Redução do prazo médio de recebimentos dos clientes para, no mínimo, 15 dias em 2002;
- Manutenção da totalidade dos fornecedores pelos próximos 02 anos;
- Aumento da satisfação dos funcionários em, no mínimo 10% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000;
- Aumento da satisfação dos fornecedores em, no mínimo, 12% no ano de 2002, tendo como referência o ano de 2000.

Após sua aprovação final, existe a comunicação a todas as áreas envolvidas de que o plano foi aprovado e é iniciado o acompanhamento mensal da implementação do plano (que já é de conhecimento de cada unidade, seja esta de apoio ou de negócios). O acompanhamento é efetuado pela Diretoria, a qual recebe quinzenalmente uma posição atualizada de cada um dos objetivos/iniciativas previamente definidos (para cada um existe uma data final de implementação a ser cumprida). Estas posições dão origem a um relatório final que é entregue

diretamente ao Conselho que toma conhecimento do estágio de implementação do plano. Mensalmente são realizadas reuniões entre o Diretor e todos os Gerentes para o acompanhamento dos planos.

Para consecução das estratégias os seguintes itens são considerados críticos (TAPAJÓS, 2001):

- Intensificação de campanhas de vendas;
- Melhoria da tecnologia operacional de vendas;
- Capacitação das pessoas.

O método de acompanhamento do plano de ação segue uma metodologia definida pela Empresa em que é elaborado um formulário contendo todos os objetivos, iniciativas e datas finais de implementação. Esse formulário é enviado para cada Diretoria abrangendo cada uma das unidades participantes do processo, após a aprovação final do plano. Cada gerente preenche este formulário informando o estágio de implementação de cada item definido e submete-o ao Diretor que acompanha, controla e consolida as informações gerando um relatório mensal de todas as iniciativas e metas aprovadas e do seu progresso, que é apresentado para a Diretoria. Para a realização das estratégias existentes, é definido um orçamento de acordo com a relevância e importância de cada uma. Tal orçamento também é aprovado, quando elaborado o plano.

O processo de planejamento de recursos humanos está alinhado à estratégia e sustenta as áreas da Tapajós na definição de seus planos. Os principais planos de gestão de pessoas priorizam a motivação e o desenvolvimento dos funcionários, cujas ações são: MBA Interno, Capacitação em Vendas, e Campanhas de Vendas com Remuneração Variável.

4.1.13 Clientes e Sociedade

A Tapajós é uma organização que preza pelos seus clientes e não mede esforços para conhecê-los, identificando suas necessidades e expectativas. Um fato que precede a identificação das necessidades dos clientes é a investigação dos mercados potenciais, definindo sobre com quem relacionar, onde e como.

Conforme mencionamos acima, um dos fatores mais importantes para se identificar às necessidades dos clientes, é definir com quem e onde operar. A Tapajós, desde o início de suas atividades adotou a estratégia de vender seus produtos por meio de uma rede de representantes sérios, comprometidos e sempre dispostos a implementar melhorias no processo de relacionamento com os clientes.

No ano de 2000, com o objetivo de conquistar e alavancar a base de clientes e serviços, bem como atender às necessidades e expectativas dos clientes, a Tapajós redefiniu a segmentação de sua carteira em quatro grandes grupos de clientes, com base nos critérios relacionados com: volume, valor, itens e periodicidade de compras, quitação de débitos, dentre outros.

Partindo desta segmentação, a Empresa realizou o estudo de cada uma das categorias de clientes, visando identificar as características peculiares das mesmas. Com base nesse resultado projetou-se o desenvolvimento de novas formas de realização de vendas, bem como aprimorou-se os já existentes, disponibilizando-os para os clientes.

As necessidades de nossos clientes são identificadas por intermédio de informações coletadas em diversas formas de abordagem. No Tabela 4.1 apresentamos as formas utilizadas pela Tapajós.

Para monitorar a efetividade do desempenho no mercado, a Tapajós utiliza um conjunto de informações oriundas dos diversos sistemas, assim caracterizados (TAPAJÓS, 2002):

- Valor de vendas realizadas pelos representantes (periodicidade diária e semanal);
- Volume de vendas realizadas pelos representantes (periodicidade diária e semanal);
- Performance dos produtos perante o mercado, segundo a visão dos fornecedores (periodicidade mensal);
- Posição dos produtos vendidos pela Tapajós no mercado, informado pelos fornecedores (periodicidade mensal).

Tabela 4.1 – Formas de Abordagens

Formas de Abordagem	Foco	Informações coletadas	Frequência	Métodos
<i>FOCUS GROUP</i>	CLIENTES E NÃO-CLIENTES	OPINIÕES VALIDAR ESTRATÉGIAS GRAUS DE ACERTO EXPECTATIVAS ATUAIS E FUTURAS DE MELHORIA	SEMESTRAL	REUNIÕES COM GRUPOS DE CLIENTES
CENTRAL DE ATENDIMENTO	TODOS	NECESSIDADES ASPECTOS GERAIS SOBRE OS PRODUTOS/SERVIÇOS	DIÁRIO	FONE
SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES	TODOS	CRÍTICAS SUGESTÕES	DIÁRIO	FONE
<i>TELEMARKETING</i>	CLIENTES E NÃO-CLIENTES	PESQUISAS JUNTO A CLIENTES	EVENTUAL	FONE

Os principais indicadores utilizados para o acompanhamento dos serviços da Tapajós são: Clientes Ativos e Vendas por Representante. Estes dois indicadores, quando agrupados, constituem base para os indicadores estratégicos descritos no item 4.1.12.

A imagem e a marca da Tapajós é vital para o sucesso da Empresa. A construção de uma organização sólida e de reconhecida idoneidade em suas relações com as comunidades, seus clientes e fornecedores é fruto de muito trabalho e constante aprendizado.

A Empresa procura abordar cada tipo de cliente e fornecedor de forma personalizada, atendendo aos princípios e valores praticados. Essa estratégia de abordagem, adotada pela Tapajós proporciona a garantia da efetividade da imagem da marca junto aos clientes, aos fornecedores e ao mercado, e é confirmada pelo aumento de fornecedores e clientes.

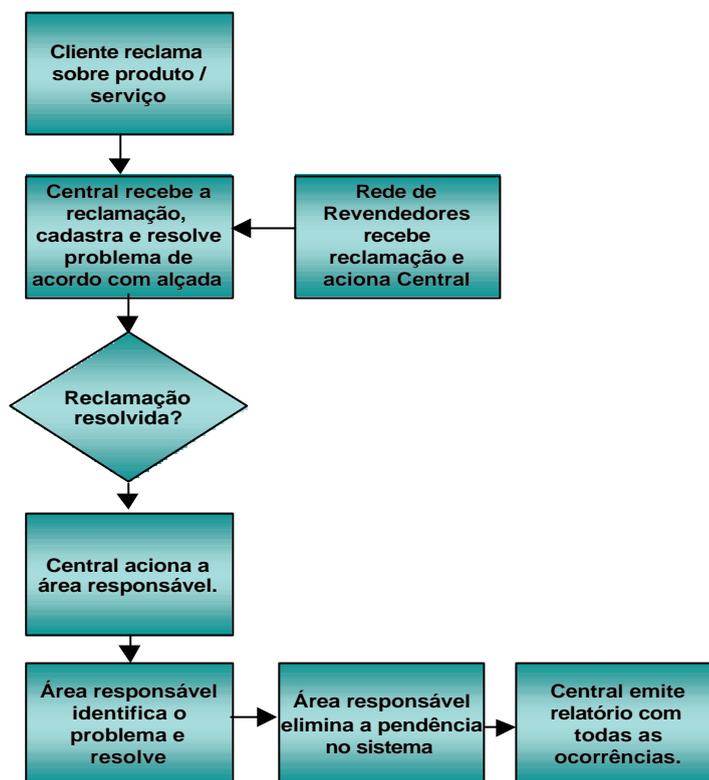
A Tapajós considera como prioritários os seguintes requisitos básicos de atendimento junto aos clientes: rápido atendimento; informações disponíveis; processamento das informações de acordo com o que é vendido; e monitoramento constante de solicitações. Tais requisitos foram determinados conjugando os princípios e valores da Empresa e o resultado das diversas abordagens junto aos clientes e mercado (TAPAJÓS, 2001).

Com base nesses requisitos, garante-se a acessibilidade do cliente a Tapajós, por meio dos canais a seguir descritos.

a) Televendas - opera de acordo com o processo descrito na Figura 4-2, onde a rapidez no atendimento é o principal foco; O controle é realizado diariamente através de relatórios gerados via sistema; Por meio das informações contidas nos relatórios, são tomadas atitudes no sentido de continuar melhorando a qualidade no atendimento ao cliente, dentre as quais destacam-se:

- Melhoria na roteirização de entrega dos pedidos;
- Acondicionamento dos produtos similares em *palets* personalizados;
- Reenvio de produtos danificados face o processo de entrega;
- Treinamentos da força de vendas.

Figura 4.2 – Processo do Televendas



b) Gestão das Reclamações – Este processo canaliza as reclamações direcionadas diretamente pela rede de representantes Diretores, Gerentes e Supervisores, bem como as formalizadas nos PROCONs, Defensorias Públicas, imprensa e outros órgãos de defesa do consumidor. O processo de solução das reclamações ocorre de maneira simples e direta, sendo conduzido pela Diretoria Comercial e o envolvimento das diversas unidades da empresa responsável pelas atividades que estão sobre investigação. Os reclamantes são informados dos resultados em um prazo máximo de 4 dias, e as ações decorrentes destas, colocadas em prática em um prazo máximo de 15 dias.

Todos os acionamentos de clientes são registrados em base de dados, compilados diariamente e disponibilizados para acompanhamento e solução pelos gerentes e equipes.

Os procedimentos básicos de avaliação da satisfação dos clientes são: Pesquisa de Satisfação e Visitas da Alta Direção.

Pesquisa de Satisfação – pesquisa independente, quantitativa, qualitativa e sigilosa, aplicada por consultor independente, em amostra aleatória sobre o mercado-alvo, com margem de erro e nível de confiança atestado pelas normas mundiais, o que garante ampla objetividade e confiabilidade.

Visitas da Alta Direção – visitas dos Diretores, juntamente com os Gerentes e Supervisores em amostra aleatória sobre o mercado-alvo, em que são analisadas a forma de atuação dos representantes, as características da entrega dos produtos adquiridos pelos clientes, e o atendimento de suas necessidades pela empresa.

As informações obtidas através dos processos e canais descritos anteriormente, são utilizadas para intensificar a satisfação do cliente, buscando sua fidelização.

A Tapajós, com base nos resultados apresentados na pesquisa de satisfação e visitas da alta direção, traça planos de melhoria para a satisfação dos clientes, que são incorporados ao planejamento estratégico da Organização.

No que diz ao comportamento ético, a Tapajós, em todas as suas ações, busca a prática de comportamentos que não denigram sua imagem e afetem as relações com fornecedores e clientes. Confidencialidade, segurança nas informações, conflito de interesses e negociação de assuntos de interesse pessoal são valores éticos cobrados constantemente de todos os funcionários no relacionamento diário com todas as partes envolvidas. A Empresa possui normas rígidas contra a aceitação por parte dos funcionários de qualquer benefício pessoal vindo de clientes, incluindo presentes, favores, serviços e empréstimos e desencorajamos enfaticamente nossos clientes a oferecer qualquer benefício aos funcionários.

A Tapajós envolve-se, também, com o bem-estar das comunidades onde atua por meio da filantropia e de patrocínios. Busca, com isso, contribuir para o aprimoramento das filosofias e práticas de gestão de negócios, atuando como fomentadora de melhores práticas por meio do Sindicato dos Distribuidores do Paraná.

Educação, particularmente para os menos afortunados, segurança e sobrevivência são as principais causas da Empresa. A arrecadação de verbas e produtos para doações são estimuladas pela diretoria, revertendo para campanhas de doação de alimentos, roupas de frio, material escolar, dentre outras.

4.1.14 Informações e Conhecimento

A Tapajós possui um sistema de informações que proporciona a Alta Direção o acompanhamento e a avaliação de dados gerenciais, econômicos-financeiros e não financeiros, possibilitando sua apresentação sob vários conteúdos e formatações, com o objetivo de atender às necessidades específicas de cada

situação. Suas principais características são a flexibilidade, rapidez e a confiabilidade.

A busca pela melhoria desse sistema de informações é constante. O foco no cliente, nos resultados, no retorno para os acionistas e na efetividade das ações com os funcionários, demanda da Tapajós acessibilidade a informações internas e externas, de forma atualizada e confiável, como condicionante básica para a análise e tomada de decisões.

Dessa forma, a Empresa utiliza em seu sistema de informações gerenciais, recursos tecnológicos e de telecomunicações que envolvem computadores de grande porte e micro-equipamentos, interligados via rede.

Até 1998 a gestão de informações gerenciais era realizada por meio de uns poucos indicadores desconectados de forma a auxiliar a Alta Direção nas decisões. Outros indicadores ainda não existiam, e não se tinha idéia de como deveriam ser elaborados relatórios gerenciais que atendessem de forma objetiva, a todas as necessidades naquele momento.

No início das atividades, alguns relatórios começaram a ser desenvolvidos, focando mais as necessidades dos acionistas (risco nas operações e segurança), pois precisava-se ter idéia do contexto em que a Tapajós se inseria. Obviamente, os indicadores de mercado davam uma certa direção, porém, sem um grau de efetividade razoável desejável para a alta direção.

Em um segundo momento, foram desenvolvidos relatórios que contemplassem indicadores de satisfação do cliente e desempenho dos fornecedores/parceiros. E, posteriormente, num terceiro momento, desenvolveu-se um conjunto de informações, mesclando os dois primeiros conjuntos de informações com dados financeiros e contábeis.

Todas nas informações estão voltadas a atender às estratégias da Tapajós – aumento da base de vendas, maior eficácia operacional e aumento da rentabilidade.

No desenvolvimento dos informativos/relatórios, além da flexibilidade, rapidez e confiabilidades das informações, focou-se nas características de criticidade dos indicadores definidos, e que estes efetivamente atendessem as expectativas da alta direção, dos clientes, e das equipes no tocante a análise e tomada de decisão.

Partindo dessa premissa, foram definidos quatro critérios básicos para que as informações fossem disponibilizadas, atualizadas e tratadas (TAPAJÓS, 2001):

- Alinhamento com a estratégia;
- Satisfação e relacionamento com o cliente;

- Satisfação e relacionamento com os acionistas; e
- Satisfação e da força de trabalho.

A Tabela 4.2 demonstra como este processo se aplica a alguns dos indicadores da Empresa.

A partir deste conjunto de informações, foram realizadas constantes análises e estudos objetivando identificar mecanismos que promovessem a consistência das informações, buscando o maior nível possível de confiabilidade dos números divulgados em relatórios periódicos e na Intranet.

A atualização das informações é feita segundo o tipo e a fonte. As informações referentes à *performance* da equipe de vendas, nível do estoque de produtos, do faturamento e arrecadação são atualizadas diariamente. Outras informações tais como: demonstrativos contábeis, comportamento dos funcionários são disponibilizados mensalmente para todos os funcionários.

A Tapajós disponibiliza as informações através de duas formas: Intranet e sistemas computacionais de médio porte. Na Intranet, as informações, já analisadas e trabalhadas, são disponibilizadas para a Empresa por meio de uma rede virtual de relatórios. As informações consideradas estratégicas e confidenciais são disponibilizadas através desse mecanismo, utilizando sistemas de segurança próprios. Uma outra forma de obtenção das informações ocorre através do acesso aos sistemas instalados nos computadores de médio porte. A Tapajós disponibiliza o cadastro dos clientes para consulta, e o *status* que se encontra o mesmo. Estas informações são extremamente úteis no dia-a-dia da Empresa, pois a partir delas são realizadas manutenções nas bases cadastrais e análises da segmentação.

O controle de acesso a todos esses aplicativos é rigorosamente monitorado pela área de segurança da informação, e todas as solicitações de acesso são homologadas pelo Diretor Administrativo.

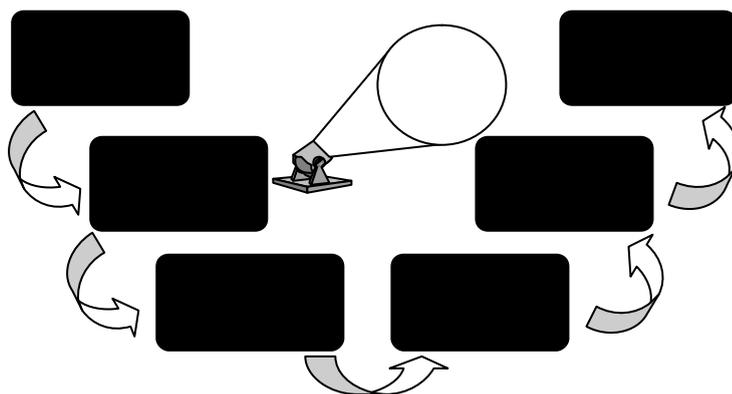
Na Tapajós, o processo de *benchmarking* começou a ser implementado em 1999 como base para soluções inovadoras. O processo está demonstrado na figura 4-3.

As necessidades e prioridades foram definidas segundo as melhores práticas disponíveis no mercado. Cada processo da Tapajós, após análise do seu desenho, mostrou alguns pontos a serem melhorados.

Tabela 4.2 – Base de Dados para as Informações

Informação	Sistema	Estratégia (*)	Fonte da Informação
Fidelidade	EDS	2	Banco de Dados
Quantidade Total de Clientes	EDS	1	Banco de Dados
Quantidade Total de Clientes Ativos	EDS	1	Banco de Dados
Valor Total Faturado	EDS	3	Banco de Dados
Valor Total Recebido	EDS	3	Banco de Dados
Valor Inadiimplência	EDS	3	Banco de Dados
Rentabilidade	EDS	3	Banco de Dados
Prazo Médio Recebimento	EDS	3	Banco de Dados
Prazo Médio Pagamento	EDS	3	Banco de Dados
Total ded Fornecedores	EDS	3	Banco de Dados
Total Fornecedores Ativos	EDS	1,2	Banco de Dados
Itens Comercializados	EDS	1,2	Banco de Dados
Cotas por Representantes	EDS	2,3	Banco de Dados
Devoluções	EDS	2,3	Banco de Dados

1 – Aumentar a base de clientes; 2 – Fidelização de clientes; 3 – Aumento da Produtividade

Figura 4.3 – Processo de *Benchmarking*

Com base nas estratégias estabelecidas, o *benchmarking* é conduzido no sentido de parametrizar e inovar os indicadores que evidenciavam a satisfação do cliente para com os serviços prestados/agregados, além de entender as principais necessidades quanto a melhoria nos principais serviços realizados.

Como resultado do *benchmarking*, cada processo foi redesenhado, entendendo-se o porquê de sua nova concepção e com indicadores que o direcionassem para alta *performance*.

As informações objeto do *benchmarking* realizado estão intimamente ligadas a dois dos três principais critérios para seleção e obtenção das informações; a satisfação e o relacionamento com os clientes; e a satisfação e o relacionamento com os acionista. A Tabela 4.3 demonstra os resultados.

Tabela 4.3 – Estudos de Benchmarking

ESTUDO REALIZADO	FONTE DO BENCHMARKING
LOGÍSTICA	MULLER DISTRIBUIDORA – SANTA CATARINA
GESTÃO DE CUSTOS	BAUDUCO
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	SUCOS DEL VALLE
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	HSBC BANK BRASIL

Quanto a satisfação dos clientes, buscou-se o que de melhor havia no mercado focando o atendimento customizado e individualizado. Observaram-se as práticas das empresas-fonte, bem como os indicadores que traduziam a eficiência do processo utilizado. Depois de analisados os indicadores, os mesmos foram adaptados e melhorados. Com isso, o processo de monitoração dos clientes sofreu algumas modificações resultando em uma maior agilidade dos serviços prestados.

Quanto ao relacionamento e satisfação dos acionistas, o enfoque comparativo foi voltado a possíveis perdas de clientes e fornecedores: Procurou-se verificar quais eram os principais mecanismos utilizados pelo mercado para inibir este tipo de perda. O estudo foi realizado em grandes distribuidoras do Sul que desenvolveram indicadores e ferramentas inibidoras da ação de evasão.

A Empresa ainda utiliza o processo de comparar informações melhorando o entendimento dos processos críticos no sentido de identificar em que ponto, por exemplo, está impactando o atraso na entrega dos produtos ao cliente.

4.1.15 Pessoas

A excelência nos relacionamentos é um valor que norteia todas as ações da Tapajós e é claro, como parte fundamental neste processo, as ações de gerenciamento dos funcionários e representantes da Empresa. Direcionadas por esse valor, as ações relacionadas com os sistemas de trabalho, educação, treinamento e desenvolvimento, assim como seu bem-estar e satisfação, baseiam-se no fato de que a excelência nos relacionamentos depende das pessoas.

A Tapajós apresenta-se estruturada em áreas, segmentadas em níveis hierárquicos, conforme demonstrado na Figura 4.1 – Organograma da Tapajós.

Neste sistema de trabalho, a iniciativa, criatividade, inovação, flexibilidade e rapidez de respostas, são oportunizadas pelo sistema de liderança, pelo sistema de comunicação, que através da mídia interna, facilita o fluxo das informações do topo para a base e vice-versa, assim como são proporcionadas pelos treinamentos, que formam multiplicadores de conceitos e práticas em toda a estrutura.

A Estrutura de Cargos da Tapajós, composta de seis cargos – Diretor, Gerente, Supervisor, Promotor, Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Logística – foi implementada com base na importância da ocupação (peso da função) para o alcance dos resultados organizacionais, tomando por base os fatores demonstrados na Figura 4.4 – Fatores Críticos de Sucesso dos Cargos (TAPAJÓS, 2001).

O processo de implementação contou com a efetiva participação dos Diretores e dos Gerentes, em parceria com a Gerência de Recursos Humanos, ocorrendo através de 4 etapas, conforme demonstrado na Tabela 4.4 – Etapas de Implementação da Estrutura de Cargos.

4.4 – Fatores Críticos de Sucesso dos Cargos

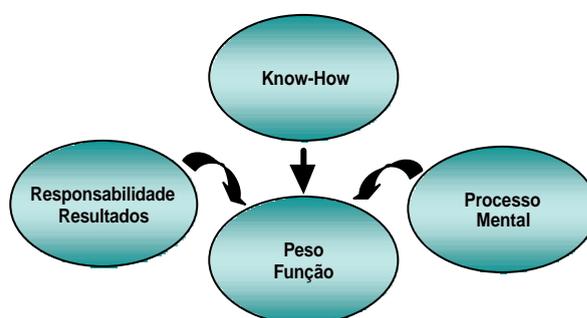


Tabela 4.4 – Etapas de Implementação da Estrutura de Cargos..

ETAPAS	RESPONSÁVEIS
DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DAS FUNÇÕES/CARGOS	GERENTES E DIRETOR
ANÁLISE TÉCNICA DA DESCRIÇÃO	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
AVALIAÇÃO DO GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES/CARGOS	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
RATIFICAÇÃO DO GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DAS FUNÇÕES/CARGOS	DIRETORES E GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

A descrição da Estrutura de Cargos fornece subsídios diretos para a operacionalização dos processos de recrutamento interno e externos de candidatos a trabalharem na Empresa.

A movimentação e crescimento dos funcionários dentro dessa estrutura é proporcionada por identificação de oportunidades internas, que privilegia, em primeira instância, aos funcionários, a se candidatarem às posições em aberto na Tapajós, e também de participarem de programas de formação. Essas oportunidades são divulgadas na mídia interna, para conhecimento de todos os funcionários.

A identificação de potenciais externos é realizada somente para alguns cargos na Empresa, a exemplo de cargos iniciais, e representantes. Para a identificação de potenciais para cargos especializados e executivos são estabelecidas parcerias com consultorias especializadas.

Visando dotar a Empresa de rapidez na tomada de decisões, a Tapajós faz com que os funcionários tenham acesso direto aos Gerentes e Diretores para a solução de problemas, principalmente aqueles relacionados com a satisfação dos Clientes e retorno econômico dos investimentos.

Para isso, a Organização, tendo como referência o cargo/função do funcionário e sua posição hierárquica, implementou políticas de delegação de competências para a aprovação de despesas. As principais Políticas estão demonstradas na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Delegação de Competências

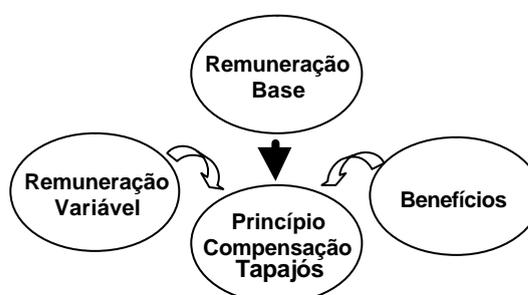
Foco	COMPETÊNCIAS
RECURSOS HUMANOS – TREINAMENTOS, HORAS-EXTRAS, MOVIMENTAÇÕES, DENTRE OUTRAS.	GERENTES DIRETORES
LOGÍSTICA – AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS, MATERIAIS E SERVIÇOS, DENTRE OUTRAS.	GERENTES DIRETORES
SERVIÇOS – CONTRATAÇÃO DE PARCEIROS	DIRETORES

Para suportar sua forma de trabalho, a Tapajós investe fortemente em sistemas de comunicação, proporcionando a todos os seus funcionários acesso aos dados sobre o Grupo, Políticas de Trabalho e Ações de Recursos Humanos.

O Sistema de Trabalho da Tapajós preconiza, também, o trabalho em equipe, como uma das melhores formas de alcançar os resultados de satisfação das diversas partes interessadas. Privilegiar o esforço coletivo sobre o individual é o lema básico da Empresa. Como forma de valorização desta forma de trabalhar a Tapajós, desde a sua criação, implementou o sistema de remuneração variável, com base em cotas de resultados.

O princípio básico do sistema de remuneração é o de assegurar a existência de uma remuneração justa e motivada aos funcionários, em linha com o mercado e com custos competitivos, centrado em três políticas fundamentais descritas na Figura 4.5.

Figura 4.5 – Compensação Tapajós – Políticas Fundamentais



A Remuneração-Base relacionada ao cargo ocupado pelo funcionário na Empresa está classificada em níveis, para as quais foram estabelecidas faixas salariais com amplitudes médias de 45% de variação entre o primeiro salário e o último. As faixas salariais são construídas através de comparativos com o mercado, utilizando-se de pesquisas realizadas anualmente pela Gerência de Recursos Humanos, bem como pela participação de outras pesquisas promovidas por instituições participantes do mercado nacional.

O crescimento salarial do funcionário ocorre, também, em virtude do resultado de seu desempenho e alcance dos resultados firmados com as Gerências e Diretores. .

A Empresa segue as Políticas de Benefícios Legais, que são concedidos por força de lei, e adota a Política de Benefícios espontâneos que complementam a remuneração. A Tabela 4.6 explicita todos os benefícios concedidos pela Tapajós, os quais são considerados integrantes à remuneração dos funcionários.

Tabela 4.6 – Benefícios Concedidos pela Tapajós

BENEFÍCIOS	BENEFICIÁRIOS
VALE ALIMENTAÇÃO	TODOS OS FUNCIONÁRIOS
VALE REFEIÇÃO	TODOS OS FUNCIONÁRIOS
SEGURO DE VIDA	TODOS OS FUNCIONÁRIOS
AUTOMÓVEL	ALTA DIREÇÃO
SEGURO SAÚDE	ALTA DIREÇÃO

Como suporte e disseminação das práticas de reconhecimento, foram lançados programas de comunicação interna e eventos de reconhecimento, a saber:

a) Programa de Reconhecimento por Assiduidade – Concedido aos funcionários que não atrasam, nem faltam ao trabalho pelo período de 03 meses. Recebem um valor de correspondente a R\$ 75,00, podendo ser em espécie, ou por meio de produtos representados pela Tapajós.

b) Reconhecimento através da Mídia Interna – Divulgação dos funcionários sobre conquistas significativas para o alcance dos resultados da Empresa, e divulgação de experiências relativas aos programas lançados.

A Tapajós considera o constante desenvolvimento das pessoas, ponto fundamental na busca da excelência. No processo de desenvolvimento há uma grande preocupação em identificar o perfil de cada funcionário, por indicação das gerências e de acordo com pré-requisitos ou, ainda, divulgando externa e internamente as oportunidades. Procura-se focar a capacitação do funcionário a esse perfil, aproveitando o máximo de suas possibilidades.

Para acompanhar a evolução dos funcionários na carreira a estabelecer uma conexão entre os seus objetivos de desenvolvimento e as necessidades/objetivos da Unidade e da Empresa, estabeleceu-se uma forma de acompanhamento e avaliação denominada **Avaliação de Resultados**.

Este processo é dividido em quatro fases, que acontecem durante o ano, sempre em consenso entre a Gerência e o funcionário:

- Fixação de objetivos semestrais e/ou anuais;
- Acompanhamento dos objetivos (semanal, mensal e trimestral);
- Avaliação do 1º semestre – acompanhamento, incremento e/ou fixação de novos objetivos, tendo como base o perfil comportamental e os objetivos traçados;
- Avaliação final dos objetivos e definição de necessidades, identificação de características de perfil de funcionário, justificativas e registro das informações levantadas, que serão utilizadas para os processo de educação, treinamento e desenvolvimento.

As ações de educação, treinamento e desenvolvimento têm foco no negócio e no desenvolvimento das competências gerenciais, sempre com base no Planejamento Estratégico e nos seus princípios e valores.

As necessidades de treinamento são levantadas junto às unidades da Empresa, tendo como referência o compromisso com resultados, priorizadas com base no Plano Estratégico. As competências são distribuídas nos campos gerencial, técnica comum e técnica específica.

Os métodos utilizados para a capacitação de funcionários são: **On the job** – com estágios práticos e ambientação dos novos funcionários nas unidades; **Presencial**; e **Externo**.

Todos os eventos de educação, treinamento e desenvolvimento são registrados no sistema informatizado e são disponibilizados a todos os funcionários, mediante solicitação. A avaliação da aplicabilidade dos eventos é realizada pela própria área do funcionário, após o treinamento, por meio da análise do desempenho no trabalho e objetivos alcançados.

No tocante aos aspectos de bem-estar, as instalações da Tapajós foram edificadas levando em consideração uma série de critérios de segurança.

O controle de acesso às instalações é realizado por meio de sistema eletrônico que restringe o acesso e permite o controle e localização de funcionários e visitantes nas edificações, além da existência de vigilância permanente, garantindo segurança aos funcionários.

A Tapajós mantém uma Brigada de Emergência, constantemente treinada para os assuntos que proporciona orientação e segurança aos funcionários em caso de emergência. As instalações da Empresa são equipadas com detentores de fumaça, extintores e saídas de emergência.

Além das atividades anteriormente relacionadas, a Tapajós desenvolve várias ações relacionadas com a segurança no ambiente de trabalho, conforme demonstrado na Tabela 4.7, bem como Palestras da CIPA e Inspeções e Auditorias nos principais requisitos físicos de trabalho apresentados na Tabela 4.8, e, caso sejam necessárias, medidas corretivas são implementadas.

Para determinar o nível de satisfação dos funcionários, a Empresa desenvolve a **Pesquisa de Clima**. Iniciada em 1999 com todos os funcionários da Tapajós, objetiva identificar o nível de aceitabilidade da forma de trabalho, bem como identificar a intensidade com que as pessoas se sentem valorizadas e reconhecidas em seu trabalho. Os resultados da pesquisa são avaliados pelo Conselho, Diretoria e Gerentes, e, com base nas discussões, são elaborados planos de ação para a resolução dos pontos críticos apresentados.

Tabela 4.7 – Segurança no Trabalho – Atividades

ATIVIDADES	PERIODICIDADE
CHECK-LIST CONDUZIDO PELO RESPONSÁVEL DE COMBATE A INCÊNDIO.	MENSAL
TESTE DE ABANDONO DA ÁREA	SEMESTRAL
INSPEÇÃO/AUDITORIA DE SEGURANÇA	SEMESTRAL
TREINAMENTO PRÁTICO DA EQUIPE DE INCÊNDIO QUE COORDENA NAS INSTALAÇÕES OS TESTES DE ABANDONO NA ÁREA.	ANUAL
PARADA DE MANUTENÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA (ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA, BOMBA DE INCÊNDIO, DENTRE OUTROS)	SEMESTRAL
LAUDO TÉCNICO DAS INSTALAÇÕES, INCLUINDO PÁRA-RAIOS.	ANUAL
TREINAMENTO TEÓRICO DA EQUIPE DE INCÊNDIO.	SEMESTRAL

Tabela 4.8 – Segurança no Trabalho – Requisitos

PARÂMETROS	REQUISITOS
LUMINOSIDADE	NÍVEL DE ILUMINAÇÃO MÍNIMO NOS POSTOS DE TRABALHO DA 500 LUX.
TEMPERATURA	TEMPERATURA EFETIVA DO AR ENTRE 20º E 23º CELSIUS.
UMIDADE RELATIVA DO AR	NÃO INFERIOR A 40%.
NÍVEL DE RUÍDO	LIMITE MÁXIMO DE 65 DECIBÉIS.

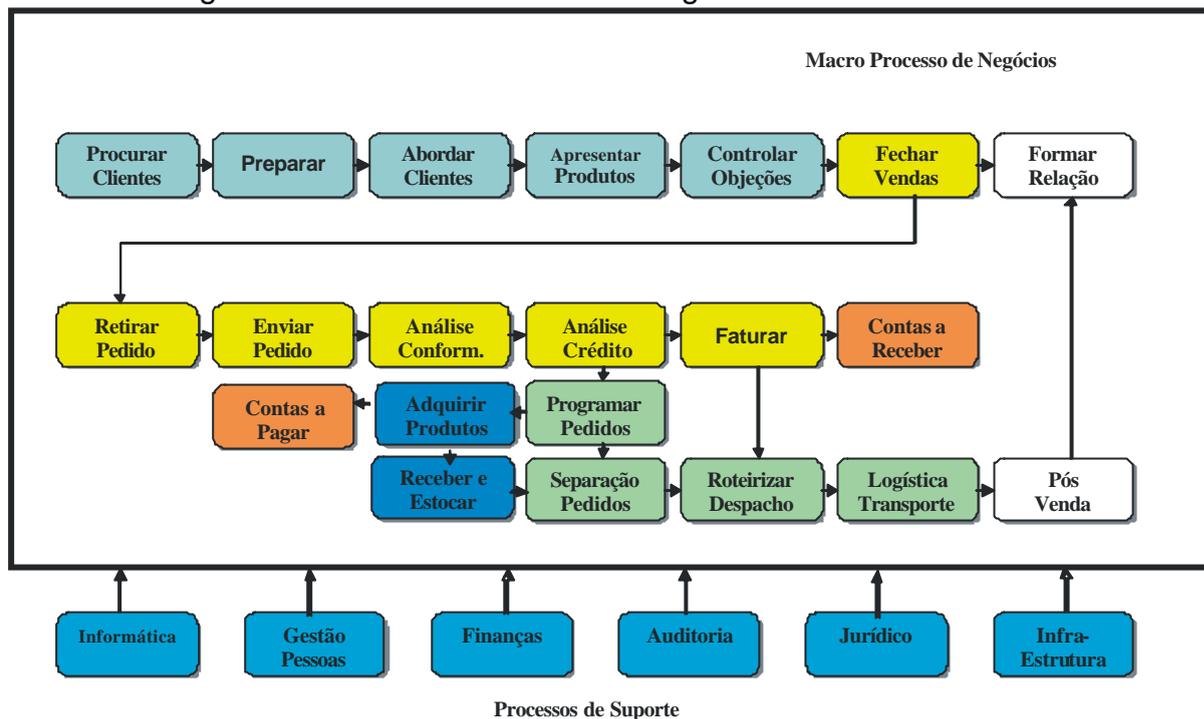
4.1.16 Processos

Os processos atuais da Tapajós têm como objetivos principais fornecer produtos e serviços com qualidade, com tempo de resposta e custos baixos em relação ao mercado, procurando sempre não só satisfazer as necessidades dos Clientes, mas também se antecipar a elas.

O macro-processo é mostrado na Figura 4-6, em que podemos observar as pesquisas e prospecções de mercado que são realizadas e servem de insumo para a operacionalização dos serviços. Os processos de apoio são: Jurídico, Informática, Gestão de Pessoas, Auditoria e Finanças (TAPAJÓS, 2001).

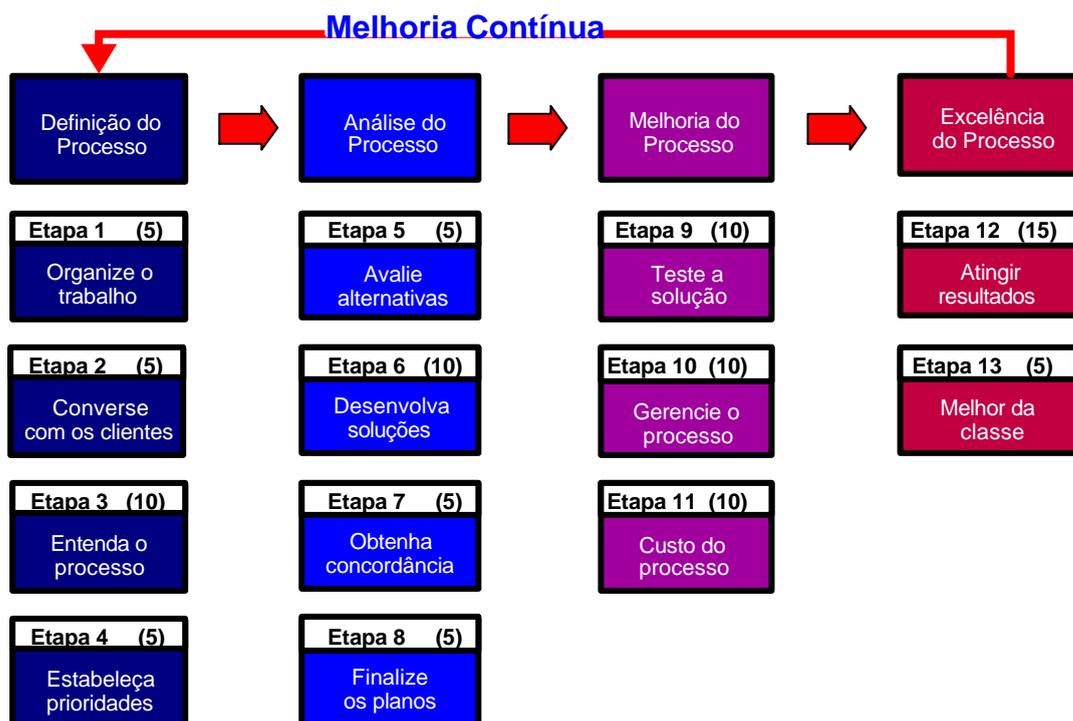
Como metodologia específica e estruturada de gerência de processos, visando à avaliação, melhoria e aprimoramento dos processos já existentes, a Empresa adota a Melhoria Contínua de Processos. Essa metodologia faz com que a Tapajós possua uma definição do que é exatamente o processo atual, e como melhorá-lo. A Figura 4.7 ilustra a metodologia adotada.

Figura 4-8 – Macro Processo de Negócios – TAPAJÓS



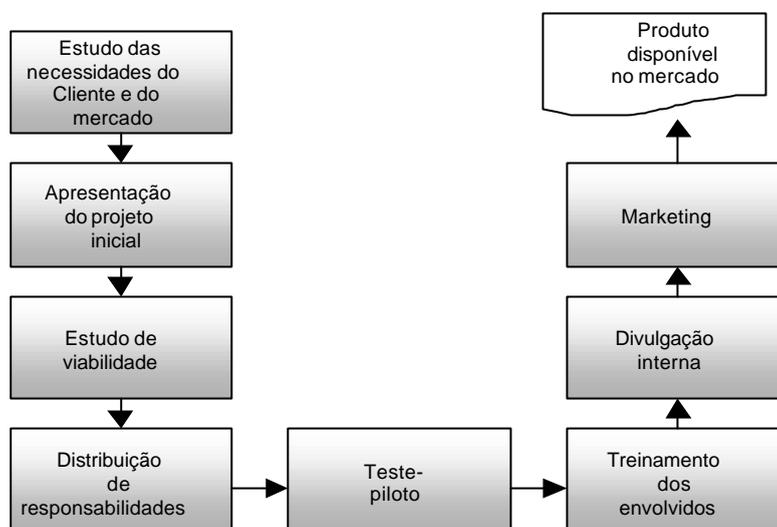
O processo de projeto da Tapajós procura garantir que as necessidades dos Clientes atuais e potenciais e do mercado sejam entendidas e traduzidas em serviços, de forma que atendam essas necessidades e gerem um retorno financeiro adequado para a Empresa.

Figura 4.7 – Metodologia de Melhoria Contínua de Processos



O processo de projeto é composto das etapas mostradas na Figura 4-8:

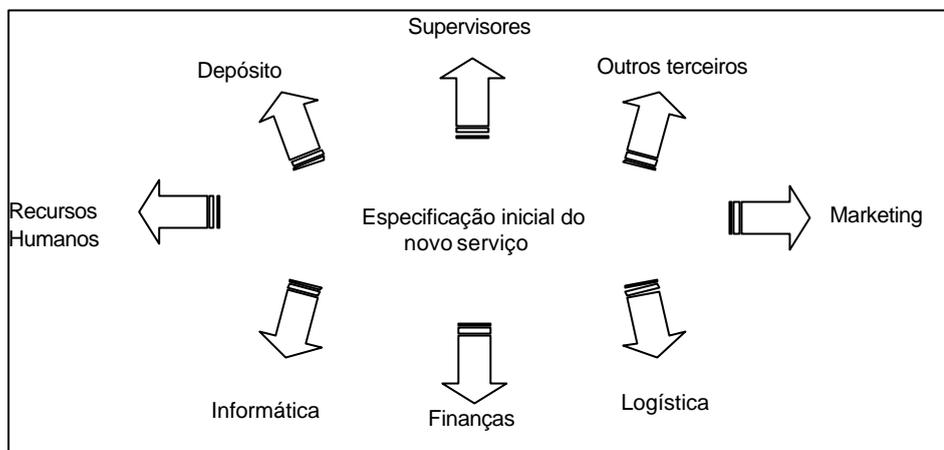
Figura 4.8 - Processo de Projeto



Partindo-se das informações coletadas junto aos Clientes e até de ações em prática nos mercados nacional e internacional, as necessidades dos clientes são traduzidas em requisitos de projetos da seguinte forma:

1. As informações coletadas são enviadas ao gerente de vendas, que as analisa e identifica se há oportunidade de desenvolvimento. Se for concluída a inviabilidade do projeto, o mesmo é abortado pelo próprio gerente;
2. Identificada a oportunidade de desenvolvimento do projeto, o gerente busca, através de ações de *benchmarking* e conhecimento de serviços similares, informações que possam subsidiá-lo num *briefing* inicial;
3. Este *briefing* é apresentado através de uma reunião às principais áreas que possam ser impactadas com esse projeto (Figura 4.9- Áreas Impactadas – Novos Produtos/Serviços), inclusive terceiros, onde são discutidos pontos referentes as características do serviço, custos, receitas, necessidades sistêmicas, ações de marketing e outras que se fizerem necessárias;

Figura 4.9- Áreas Impactadas – Novos Produtos/Serviços



4. Obtendo o parecer favorável sobre o desenvolvimento do projeto, o gerente de vendas desenvolve um estudo de viabilidade, que indicará as características favoráveis do novo serviço, tais como: atender às necessidades do cliente, aumento na receita, oportunidade de melhoria em relação a concorrência, dentre outros.

Já tendo então os requisitos de projeto de serviço, estes são traduzidos em requisitos de desempenho operacional na continuidade de processo de projeto:

1. De posse do estudo de viabilidade, o gerente de vendas promove uma reunião com os envolvidos anteriormente, onde serão definidas as responsabilidades e o cronograma de implantação do projeto;
2. Cumprido o cronograma de implantação, é definido um novo cronograma para o teste-piloto que será realizado em um ambiente de testes;
3. Finalizado o cronograma de testes é feita, através de uma pequena amostragem, uma simulação em ambiente de vendas e relacionamento, onde são avaliados os resultados de sua *performance*, verificando se os requisitos do projeto e as necessidades dos clientes estão sendo atendidas, garantindo um lançamento do serviço sem falhas;
4. Inicia-se aqui todo o processo de divulgação interna e ações de *marketing* (divulgação externa), onde o serviço passa a estar disponível ao cliente.

As necessidades dos Clientes dos processos de apoio são identificadas através da pesquisa *percepção dos serviços realizados* e traduzidas em requisitos de projeto para estes processos.

Nesta pesquisa, são avaliados parâmetros personalizados para cada um dos processos de apoio, tais como:

- Tempo de retorno das informações;
- Cortesia das pessoas;
- Capacidade técnica das pessoas;
- Acessibilidade;
- Qualidade das informações;
- Tempo despendido no atendimento;
- Tempo de fornecimento de serviços.

A partir do resultado final desta pesquisa, cada um dos processos de apoio elabora um plano de melhoria, com a visão de um ano, projetando alterações em seus processos para atender as necessidades dos Clientes, estabelecendo responsabilidades e prazos para implementação das melhorias.

Os processos de apoio da Tapajós estão descritos abaixo, sendo mencionadas as principais atividades:

a) Finanças

Abrange análise de alternativas tributárias, contabilidade, gestão de custos, pagamentos a fornecedores, contas a pagar, contas a receber, planejamento orçamentário, econômico, financeiro, gestão do fluxo de caixa e análise dos investimentos da Empresa.

b) Jurídico

- Presta consultoria na interpretação da legislação e na análise de instrumentos contratuais, que importem em responsabilidade da Empresa;
- Elabora cláusulas e minutas contratuais padrão;
- Presta orientação jurídica em assuntos que envolvam o Código de Defesa do Consumidor.

c) Informática

- Participa da identificação das oportunidades de negócio, junto com os gerentes, antecipando mudanças e desenvolvendo planos correspondentes;

- Propõe planos de sistemas de informações de custo efetivo que permitam que os objetivos e benefícios sejam atingidos;
- Fornece alternativas tecnológicas para implementação de soluções de negócios;
- Contribui para a educação de pessoas em treinamento de informática, para maior aproveitamento do uso da tecnologia disponível;
- Assegura a coerência e integridade dos dados;
- Maximiza os benefícios obtidos com investimentos em tecnologia;
- Minimiza a duplicação de esforços no desenvolvimento de aplicações;
- Propõe infra-estrutura de sistemas que forneçam ferramentas de tomada de decisão, fáceis de usar e confiáveis.

d)RH

Este processo já foi descrito anteriormente no item 4.1.15.

Para a Tapajós, os fornecedores são de extrema importância, pois contribuem de forma significativa para a execução dos processos.

O envolvimento dos fornecedores e parceiros no desenvolvimento de novos projetos, ocorre na participação das reuniões de apresentação do *briefing* do projeto inicial, no qual são informadas e discutidas a participação deles no projeto. Após a definição das responsabilidades e do cronograma de testes, estas informações são passadas aos fornecedores e parceiros através de reunião com eles. Os fornecedores e parceiros participam efetivamente dos testes e treinamentos, a fim de ficarem alinhados com as mesmas informações da Tapajós.

Os fornecedores e parceiros são selecionados de acordo com os seguintes critérios: custo, tecnologia empregada, qualidade dos produtos e serviços produzidos, gerenciamento do processo e planejamento estratégico a médio e longo prazo.

Visando o fortalecimento do relacionamento com os parceiros e fornecedores, é definido anualmente um cronograma de treinamento e integração entre a Tapajós e os fornecedores e parceiros. Estes treinamentos têm como objetivo o aperfeiçoamento dos processos e melhoria nos serviços prestados aos clientes, as características dos produtos, formas de vendas, dentre outros.

4.1.17. Principais Resultados:

Os principais resultados da Tapajós, decorrentes das práticas dos critérios anteriormente descritos, estão descritos na Tabela 4.9.

Tabela 4.9 – Tapajós - Principais Resultados

Indicadores / Anos	2000	2001	2002	Tendência
• Participação no Mercado	18%	22%	32%	
• Fidelidade dos Clientes (% dos produtos da Tapajós no ponto de venda)	100%	16,3%	35,7%	
• Base de Clientes Ativos	100%	1,11%	13,39%	
• Receita Bruta	100%	5,25%	6,82%	
• Rentabilidade Média	100%	6,35%	10,78%	
• Inadimplência dos Clientes - dias	50	45	14	
• Prazo médio de recebimento das vendas realizadas – dias	60	45	13	
• Prazo médio de pagamento aos fornecedores – dias	40	35	26	
• Treinamentos	100%	0,47%	8,94%	
• Fornecedores Ativos	100%	30%	50%	
• Saídas de fornecedores	100%	0%	1%	
• Quantitativo médio de itens comercializados/mês	100%	43,7%	55,5%	
• Ações sociais	100%	1,7%	3,6%	
• Satisfação dos empregados	65%	73%	85%	
• Satisfação dos fornecedores	72%	76%	88%	

Fonte: Tapajós – Relatório de Performance dos Negócios.

4.2 Apresentação dos dados

Os dados foram submetidos ao tratamento estatístico por meio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 11.0 para *Windows*), visando:

- Verificação da digitação e consistência dos registros de respostas aos questionários;
- Proceder à descrição estatística das amostras;
- Identificar quais configurações de poder se apresentam na Distribuidora Tapajós;
- Identificar quais são os níveis de implementação dos critérios de excelência da FPNQ na Distribuidora Tapajós;
- Calcular e explicitar os resultados das análises de regressão da variável dependente (VD) em relação às variáveis independentes (VI);
- Proceder à descrição estatística das variáveis do modelo empregado.

4.2.1- Variáveis

A variável dependente (VD) no presente trabalho é o poder organizacional, cuja variabilidade será estudada em face às seguintes variáveis independentes (VI), Critérios de Excelência – Modelo de Gestão, da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade: Liderança, Estratégia e Planos, Cliente e Sociedade, Informação e Análise, Pessoas, Processos e Resultados

As definições operacionais das variáveis de configuração de poder e dos critérios de excelência, em relação aos correspondentes itens dos instrumentos de coleta de dados, estão descritas no Anexo 2.

4.2.2 - Exame Preliminar dos Dados

Os dados tabulados dos questionários respondidos pelos empregados da Distribuidora Tapajós foram examinados conforme indicado por Tabachnick e Fidell (1989), por meio das opções *Frequencies* e *Explore*, do SPSS, objetivando verificar a exatidão da entrada de dados, a inexistência de dados (*missings*), a adequação das distribuições de valores das variáveis e os pressupostos para análise multivariada.

Nenhuma anormalidade foi encontrada, o que garante a integridade e validade da presente pesquisa.

4.3 - Análises Descritivas

4.3.1. Configuração de Poder

Objetivando descrever as respostas fornecidas pela Distribuidora Tapajós à primeira parte do questionário – perguntas 01 a 40, foram calculadas a média, o desvio-padrão e o erro-padrão das Configurações de Poder. Os resultados estão demonstrados na Tabela 4-10 – Resultados da Configuração de Poder.

Tabela 4-10 – Resultados da Configuração de Poder

Configurações	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Missionária	3,35	4	0,46	0,03
Autocracia	2,88	3	0,73	0,04
Meritocracia	2,44	3	0,53	0,05
Sistema Fechado	3,38	4	0,52	0,04
Instrumento Partidário	1,96	2	0,73	0,05
Arena Política	1,94	2	0,72	0,50

Os dados da Tabela 4.10 demonstram que as Configurações de Poder Missionária e Sistema Fechado foram as que apresentaram médias e modas mais altas, retratando que os empregados da Tapajós Distribuidora acreditam ser essas as configurações que mais representam os tipos de relações de poder existentes na empresa. Os empregados da Distribuidora acreditam, também, que as configurações Autocracia e Meritocracia constituem o terceiro tipo de relação de poder existente naquela empresa. Com relação às configurações Instrumento e Arena Política, os empregados acreditam que estas são pouco aplicáveis na Empresa.

Ainda com relação às configurações de poder, realizou-se o teste *t* para a diferença entre duas médias, visando a verificar se estas apresentavam diferenças estatisticamente significativas. O resultado deste teste retratou que há diferenças significativas entre as médias, conforme descrito abaixo:

Comparações	Sig.
Configurações Missionária e Autocracia	0,00
Configurações Missionária e Meritocracia	0,00
Configurações Missionária e Sistema Fechado	0,11
Configurações Missionária e Instrumento	0,00
Configurações Missionária e Arena Política	0,00
Configurações Autocracia e Meritocracia	0,00
Configurações Autocracia e Sistema Fechado	0,00
Configurações Autocracia e Instrumento	0,00
Configurações Autocracia e Arena Política	0,00
Configurações Meritocracia e Sistema Fechado	0,00
Configurações Meritocracia e Instrumento	0,00
Configurações Meritocracia e Arena Política	0,00
Configurações Sistema Fechado e Instrumento	0,00
Configurações Sistema Fechado e Arena Política	0,00

4.3.2. Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

Objetivando descrever as respostas fornecidas pela Tapajós referentes à segunda parte do questionário das demais perguntas, foram calculadas a média, o desvio-padrão e o erro-padrão dos Critérios de Excelência. Os resultados estão demonstrados na Tabela 4.11 – Resultados – FPNQ.

Os dados da Tabela 4.11 demonstram que todos os Critérios de Excelência da FPNQ são aplicados na Tapajós e são praticados no dia-a-dia de trabalho, proporcionando resultados efetivos para a organização.

Essas conclusões são decorrentes dos seguintes fatos:

- a) Nenhuma média foi inferior a 3,52 (Critério Pessoas);
- b) Todos os critérios tiveram um quatro como moda.

4.4 - Análises Inferências

Visando a realizar o segundo objetivo proposto nesta pesquisa, ou seja, investigar as relações existentes entre as variáveis independentes – Critérios de Excelência e a variável dependente Configurações de Poder, procedeu-se a análise de regressão (**método enter**), com os dados colhidos na pesquisa. Dado o número de variáveis dependentes existentes no modelo de pesquisa proposto, realizaram-se duas análises de regressão, uma para cada variável dependente que melhor representou a configuração de poder existente na Tapajós.

Tabela 4.11 – Resultados – FPNQ

Critérios FPNQ	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Liderança	3,84	4	0,54	0,03
Estratégia e Planos	3,84	4	0,59	0,04
Cliente e Sociedade	4,14	4	0,57	0,03
Informações e Conhecimento	4,09	4	0,47	0,03
Pessoas	3,52	4	0,82	0,05
Processos	4,05	4	0,48	0,03
Resultados	4,18	4	0,52	0,03

4.4.1 – Análise da Regressão – Configuração Missionária

A primeira análise de regressão foi realizada entre a variável dependente Configuração Missionária e as variáveis independentes Liderança, Estratégia e Planos, Cliente e Sociedade, Informação e Análise, Pessoas, Processos e

Resultados. O resultado desta regressão está demonstrado na Tabela 4.12 – Resultado Regressão Configuração Missionária.

Tabela 4.12 – Resultado Regressão Configuração Missionária.

Variáveis	B	SE B	Beta	T	Sig.
Liderança	0,377	0,101	0,439	3,738	0,000
Estratégia e Planos	0,673	0,119	0,862	5,675	0,000
Cliente e Sociedade	0,648	0,131	0,796	4,937	0,000
Informações e Conhecimento	0,347	0,146	0,353	2,376	0,018
Pessoas	0,495	0,071	0,878	6,978	0,000
Processos	0,228	0,093	0,236	2,454	0,015

Como pode ser observado na tabela acima, todas as variáveis independentes revelaram-se como preditoras da Configuração de Poder Missionária.

A presente regressão apresentou, também, os seguintes resultados: R de 0,4936, R quadrado de 0,2437, caracterizando uma predição significativa em função do conjunto das variáveis independentes ($p=0,000$).

4.4.2 – Análise da Regressão – Configuração Sistema Fechado

A segunda análise de regressão foi realizada entre a variável dependente Configuração Sistema Fechado e as variáveis independentes Liderança, Estratégia e Planos, Cliente e Sociedade, Informação e Análise, Pessoas, Processos e Resultados. O resultado desta regressão está demonstrado na Tabela 4.13 – Resultado Regressão Configuração Sistema Fechado.

Como pode ser observado na tabela acima, as variáveis Estratégias e Planos, Cliente e Sociedade, Pessoas e Processos revelaram-se como preditoras da Configuração de Poder Sistema Fechado, obtendo significância de 0,016, 0,000, 0,000 e 0,000, respectivamente.

A presente regressão apresentou, também, os seguintes resultados: R de 0,5856, R quadrado de 0,3429, caracterizando uma predição significativa em função do conjunto das variáveis independentes ($p=0,000$).

Tabela 4.13 – Resultado Regressão Configuração Sistema Fechado.

Variáveis	B	SE B	Beta	T	Sig.
Liderança	0,157	0,106	0,162	1,479	0,141
Estratégia e Planos	0,304	0,125	0,345	2,436	0,016
Cliente e Sociedade	0,671	0,138	0,729	4,854	0,000
Informações e Conhecimento	0,190	0,154	0,171	1,235	0,218
Pessoas	0,635	0,075	0,997	8,496	0,000
Processos	0,697	0,098	0,639	7,125	0,000

4.4.3 – Análise da Regressão - Resultados

A terceira análise de regressão foi realizada entre a variável dependente Resultados e as variáveis independentes Configurações de Poder Missionária e Sistema Fechado. O resultado desta regressão está demonstrado na Tabela 4.14 – Resultado Regressão Resultados.

Como pode ser observado na tabela abaixo, as duas variáveis revelaram-se como preditoras do Critério Resultados, obtendo significância de 0,038, 0,0025, respectivamente.

A presente regressão apresentou os seguintes resultados: R de 0,4744, R quadrado de 0,2251, caracterizando, também, uma predição significativa em função do conjunto das variáveis independentes ($p=0,000$).

Tabela 4.14 – Resultado Regressão Resultados.

Variáveis	B	SE B	Beta	T	Sig.
Configuração Poder Missionária	0,272	0,130	0,241	2,088	0,038
Configuração Poder Sistema Fechado	0,260	0,115	0,261	2,263	0,025

4-5- Análise das Configurações de Poder

Os dados da Tabela 4.10 demonstram que as Configurações de Poder Missionária e Sistema Fechado foram as que apresentaram médias mais altas,

retratando que os empregados da Tapajós Distribuidora acreditam que essas são as configurações que mais representam os tipos de relações de poder existentes na empresa.

As configurações apresentadas encontram suporte na teoria de poder de MINTZBERG (1983), visto as características contidas na Caracterização da Empresa e a teoria a seguir descrita.

De acordo com MINTZBERG (1983), a configuração Missionária é aquela que possui uma ideologia forte, concentrada na missão empresarial, e domina todas as atividades, prescindindo dos sistemas de autoridade, de especialistas, ou político. Cada funcionário tem uma identificação muito forte, caracterizando lealdade para com o objetivo de preservar, ampliar ou aperfeiçoar a missão o que resulta em uma estrutura simples, com alto grau de participação. É a configuração típica de organizações em que a missão é clara, focalizada e inspiradora, de modo a motivar alto grau de identificação.

O sistema de metas desta configuração e a missão são coincidentes. Os funcionários não se unem exclusivamente por causa das vantagens financeiras, de necessidades pessoais, ou por vontade de construir uma base de poder, mas pelos objetivos ideológicos, por se identificarem com o propósito fundamental da organização. Os sistemas de metas não possuem importância especial, pois são subordinados às metas ideológicas, ou seja, já estão internalizados nos membros da empresa. A sobrevivência e eficiência assumem grande importância na medida em que sustentam a missão. O controle é somente uma imposição do ambiente e o crescimento do negócio significa a expansão da missão. As recompensas são coletivas, derivando do senso de participação em equipe, desdobradas desde a diretoria.

No tocante à distribuição do poder, na configuração Missionária, segundo MINTZBERG (1983), a palavra-chave é participação. O poder reside essencialmente na convergência de propósitos com a ideologia. Os funcionários se unem, ou são selecionados pela organização, porque possuem uma inclinação natural para identificar-se com a ideologia da empresa. Esta identificação é então solidificada pela socialização e doutrinação, num processo que assegura completa lealdade. O Sistema de Autoridade, comparado a outras configurações, é fraco; há pouca

especialização e departamentalização. As pessoas sabem o que tem que fazer e o fazem com uma supervisão simples, tendo referência padrões, planejamento, ou controle de desempenho. É portanto, a mais participativa das configurações, com os funcionários trabalhando em conjunto, buscando eliminar as diferenças e dificuldades no trabalho visando ao alcance das metas e dos resultados previamente definidos.

Já a Configuração Sistema Fechado, segundo MINTZBERG (1983), possui proprietários não muito organizados. Os gerentes mostram-se capazes de explorar umas das características organizacionais, geralmente como no caso da Tapajós, a força de vendas, para bloquear a influência externa e dominar as formas legítimas de influência. A autoridade não possui raízes e somente tem que se preocupar com o propósito da organização, bem como beneficiar seus membros internos em termos de resultados de negócio.

O sistema de metas da configuração Sistema Fechado é imposto de fora, principalmente pelos fornecedores, acarretando na motivação dos funcionários por meio de incentivos materiais. As metas protegem e nutrem a própria empresa, como fonte de suas próprias recompensas, que são sobrevivência, eficiência, controle e crescimento. O crescimento é a meta primária maximizada, e a sobrevivência é muito valorizada, por ser um sistema muito suscetível a ataques dos concorrentes. A eficiência tende a ser apenas um limite, ajudando a manter uma imagem de competência. O controle sobre o mercado torna-se uma meta fundamental como autoproteção, transformando-se facilmente em obsessão.

De acordo com a Teoria de Poder de Mintzberg, as organizações passam por estágios de desenvolvimento organizacional, nos quais as configurações se tornam presentes. No caso estudado, os ciclos pelos quais a Tapajós passou, e passa, são idênticos aos propostos pelo autor, quais sejam:

1. A organização nasce como Autocracia – a Tapajós nasceu para vender e distribuir os produtos da Lacta, sendo gerenciada de forma autocrática;
2. Na fase de desenvolvimento, a configuração Autocracia se desenvolve para Missionária – com o sucesso do trabalho desenvolvido com a Lacta, a Tapajós passa a possuir outros fornecedores, assumindo a

responsabilidade de planejar e desenvolver mercados para os mesmos;

3. Na fase de maturidade, as organizações Missionárias se desenvolvem para Sistema Fechado ou Autocracia – estas configurações já são percebidas pelos funcionários da Tapajós, conforme pode ser identificado no Tabela 4.10; e
4. Na fase de declínio, as organizações Sistema Fechado tendem a se transformar em Instrumento Partidário ou Meritocracia. No caso da Tapajós, temos uma indicação que as pessoas percebem melhor a configuração Meritocracia do que a Instrumento Partidário.

4-6- Análise do Critérios de Excelência – Modelo de Gestão da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

Os dados da Tabela 4.13 demonstram que os critérios, na sua totalidade, estão sendo praticados na Tapajós.

Ao analisar critério Liderança, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias próximas a 4,00, convergindo com a moda, além de apresentar erro-padrão sempre abaixo de 0,05 . A Tabela 4.15 demonstra este resultado.

Tais resultados estão comprovados nas descrições dos procedimentos adotados pela Tapajós contida no item 4.1.11, ratificados pelas seguintes práticas:

- A Empresa possui um sistema de liderança definido de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e conduzidas em todos os níveis da organização, de forma horizontal e vertical, bem como promover a cooperação entre esses níveis, proporcionando a interação com os fornecedores, clientes e funcionários, na busca do atendimento de suas necessidades.
- Os diretores e gerentes participam da formulação das estratégias, dos planos de ação e da busca de oportunidades futuras para o sucesso da organização, bem como analisam o desempenho global da Empresa em relação às necessidades dos fornecedores, clientes, acionistas e funcionários. Esta análise crítica considera os indicadores de desempenho,

as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis do ambiente externo.

- Os valores e as diretrizes empresariais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades dos fornecedores, clientes, e funcionários, são mantidos atualizados e, ao mesmo tempo, são disseminados em toda a Empresa, pelos diretores e gerentes, assegurando o entendimento em todos os níveis.
- O comportamento ético e os fundamentos da excelência são promovidos pelos diretores, gerentes, supervisores e representantes.

Tabela 4.15 – Critério Liderança

Critério Liderança	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Sistema de Liderança	3,88	4	0,72	0,04
Cultura da Excelência	3,80	4	0,54	0,03
Análise Crítica do Desempenho Global	3,87	4	0,54	0,04

Com relação ao critério Estratégia e Planos, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias próximas a 4,00, convergindo com a moda, além de apresentar erro-padrão igual, ou abaixo de 0,05 . A Tabela 4.16 mostra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.13, dentre as quais destacam-se as seguintes práticas:

- A Tapajós possui um processo para formular estratégias de curto e longo prazos, que considera os diversos fatores relacionados ao ambiente externo, bem como as demandas dos fornecedores, clientes, donos da acionistas, funcionários e relacionados ao desempenho global da organização. Este processo é realizado pelo Conselho e a Alta Direção;
- Os Diretores e Gerentes comunicam as estratégias aos funcionários, fornecedores, clientes, e donos da empresa, bem como desdobram-nas em planos de ação pelas diversas unidades, promovendo, posteriormente, o

acompanhamento do progresso da implementação e a avaliação do êxito dos planos;

- O sistema de medição do desempenho é planejado de forma a reforçar as estratégias para os fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários, a permitir a avaliação dos rumos pelos dirigentes e a gerenciar as operações em todos os níveis;
- Os principais indicadores de desempenho possuem metas, de curto e de longo prazos, e estas são comunicadas aos fornecedores, clientes, acionistas e funcionários;
- Os desempenhos de concorrentes e de referenciais comparativos são projetados para o estabelecimento de metas da organização.

Tabela 4.16 – Critério Estratégias e Planos

Critério Estratégia e Planos	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Formulação das Estratégias	3,83	4	0,54	0,04
Desdobramento das Estratégias	4,00	4	0,77	0,05
Medição do Desempenho	3,69	4	0,73	0,05

Com relação ao critério Cliente e Sociedade, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias aproximadas a 4,00, convergindo com a moda, além de apresentar erro-padrão igual, ou abaixo de 0,04 . A Tabela 4.17 demonstra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.14, e ratificados pelas seguintes práticas:

- A Tapajós identifica, analisa, compreende e monitora as necessidades dos clientes e do mercado, bem como os atributos dos serviços e os fatores de decisão de relacionamento, além de possuir critérios para segmentar o mercado e clientes;
- A Empresa identifica a importância relativa dos atributos dos serviços para os clientes, visando ao desenvolvimento de novas formas de relacionamento e desenvolvimento do mercado;

- A Tapajós possui critérios para selecionar e disponibilizar canais de acesso de acordo com seus grupos de clientes, visando à eficácia do relacionamento, além de permitir o tratamento pronto e eficaz das suas reclamações, solicitações e sugestões;
- A Empresa avalia o grau de satisfação e a fidelidade dos clientes, e usa essas informações para a obtenção de referências positivas;
- No tocante às necessidades das comunidades estas são identificadas, analisadas, compreendidas e atendidas, de acordo com a filosofia da Empresa.

Tabela 4.17 – Critério Cliente e Sociedade

Cliente e Sociedade	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Imagem e Conhecimento	4,23	4	0,60	0,04
Relacionamento com os Clientes	4,00	4	0,65	0,00
Interação com a Sociedade	3,98	4	0,58	0,04

Com relação ao critério Informação e Conhecimento, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias aproximadas a 4,00, convergindo com a moda, além de apresentar erro-padrão igual a 0,03 . A Tabela 4.18 demonstra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.14, e ratificados pelas seguintes práticas:

- A Tapajós possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho, atendendo as necessidades dos diversos usuários das informações da Empresa, no que se refere a confidencialidade, integridade, disponibilidade e ao nível de atualização;
- As informações utilizadas pela Empresa se relacionam e apóiam os principais processos e práticas de gestão, estando disponíveis para a gestão das atividades de rotina e para apoiar as estratégias da organização;

- A Tapajós possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações comparativas relacionadas aos principais processos e metas de desempenho global da organização, utilizando-as para a tomada de decisão e para promoção de melhorias e inovações nas práticas de gestão;
- A Empresa possui, ainda, métodos para modernização das tecnologias de produtos e de processos.

Tabela 4.18 – Critério Informação e Conhecimento

Informações e Conhecimento	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Gestão das Informações da Organização	3,97	4	0,53	0,03
Gestão das Informações Comparativas	4,12	4	0,50	0,03
Informações e Conhecimento	4,19	4	0,74	0,03

Com relação ao critério Pessoas, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias em torno de 3,5, e moda de 4,0, além de apresentar erro-padrão variando de 0,04 a 0,07. A Tabela 4.19 demonstra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.15, e ratificados pelas seguintes práticas:

- A organização do trabalho e a estrutura de cargos da Tapajós são definidos e implementados para propiciar a iniciativa, a inovação e o desenvolvimento das capacidades dos funcionários, bem como oferecer estímulo à cooperação, trabalho em equipe, e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas de diferentes unidades;
- Os processos de recrutamento, interno e externo, seleção e contratação adotados pela Empresa identificam as competências necessárias das pessoas para a obtenção de metas de desempenho;
- A Tapajós possui formas de remuneração e incentivo que estimulam a obtenção de metas negociadas e necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais;

- A capacitação e o desenvolvimento dos funcionários são projetados para atender às estratégias e planos, e as necessidades de melhoria do desempenho das equipes, bem como o uso de padrões de trabalho, de indicadores de desempenho, de informações comparativas e de métodos de controle;
- Os métodos de capacitação e de desenvolvimento dos funcionários e representantes são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à realização das estratégias da Tapajós;
- A Empresa identifica e trata os fatores relacionados à saúde e à segurança, com a participação de seus funcionários, bem como mede e avalia o grau de bem-estar, satisfação e motivação de todas as pessoas, buscando manter o clima organizacional propício à realização da missão da Tapajós;

Tabela 4.19 – Critério Pessoas

Pessoas	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Sistema de Trabalho	3,77	4	0,63	0,04
Capacitação e Desenvolvimento	3,50	4	0,82	0,05
Qualidade de Vida	3,30	4	1,15	0,07

Com relação ao critério Processos, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias em torno de 4,0, e moda de 4,0, além de apresentar erro-padrão variando de 0,03 a 0,04. A Tabela 4.20 demonstra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.16, e ratificados pelas seguintes práticas:

- As necessidades dos clientes, dos mercados e dos fornecedores são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de serviços, além de considerar, na etapa de projeto destes, as novas tecnologias disponíveis, os estudos de viabilidade técnica e econômica, o suporte logístico e o tempo de desenvolvimento e implementação;

- A Tapajós possui seus processos claramente definidos e utiliza ferramentas de gerenciamento adequadas ao seu perfil e às suas estratégias;
- A Empresa possui métodos para identificar a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio, além de levar em consideração as necessidades dos processos de serviços e de outros processos de apoio aplicáveis;
- Na Empresa são adotados critérios e métodos para a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores. Os requisitos de relacionamento são repassados aos fornecedores e as informações sobre seu desempenho são comunicadas periodicamente, mediante reuniões entre as partes;
- A Tapajós busca minimizar os custos relacionados com os serviços fornecidos, por meio de verificações de padrões de trabalho estabelecidos;
- A Empresa se utiliza da gestão financeira para suportar as suas estratégias e seus planos de ação, adotando critérios e métodos para selecionar as melhores opções para captação investimento e aplicação dos recursos financeiros;
- A Tapajós administra os parâmetros financeiros (fluxo de caixa, rentabilidade, custos e margens, dentre outros) e financia as suas operações rotineiras de forma adequada ao seu perfil e às suas estratégias.

Tabela 4.20 – Critério Processos

Processos	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Gestão de Processos Relativo ao Produto	3,96	4	0,55	0,03
Gestão de Processos de Apoio	4,02	4	0,49	0,03
Gestão de Processos de Fornecedores	4,15	4	0,53	0,04
Gestão Financeira	4,09	4	0,59	0,03

Com relação ao critério Resultados, nota-se que os itens que fazem parte de sua composição apresentam médias em torno de 4,0, e moda de 4,0, além de apresentar erro-padrão variando de 0,03 a 0,04. A Tabela 4.21 demonstra este resultado.

Tais resultados são comprovados pela descrição contida no item 4.1.17, de acordo com os seguintes indicadores:

- A Empresa apresenta resultados positivos no tocante satisfação e a fidelidade dos clientes, bem como com em relação à participação no mercado;
- A Tapajós apresenta resultados positivos relacionados nos indicadores relacionados com as receitas e lucratividade, bem aqueles relacionados com prazos médios de pagamento e recebimento;
- A Empresa apresenta resultados favoráveis no tocante a satisfação, capacitação e desenvolvimento dos funcionários, bem como à qualidade de vida;
- A Tapajós apresenta, também, resultados positivos nos indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo suas metas;
- A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às comunidades e à cidadania, incluindo suas metas;
- Os resultados relativos às comunidades e à cidadania demonstram bons níveis de desempenho, além de possuir tendências favoráveis;
- A Tapajós apresenta, ainda, resultados dos principais indicadores de desempenho relacionados a estratégias, planos e informações.

Assim, nota-se que, na Tapajós, o foco principal do modelo de gestão é o Critério Clientes e Sociedade. Os clientes são a razão de ser da Empresa, e em função disto, suas necessidades devem ser apuradas para que os serviços possam ser prestados, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas atividades, a Tapajós também deve apurar e satisfazer às necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

Tabela 4.21 – Critério Resultados

Resultados	Média	Moda	Desvio Padrão	Erro Padrão
Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado	4,18	4	0,57	0,03
Resultados Financeiros	4,19	4	0,64	0,04
Resultados Relativos à Pessoas	4,08	4	0,55	0,03
Resultados Relativos aos Fornecedores	4,32	4	0,50	0,03
Resultados Relativos à Processos de Produtos	4,19	4	0,54	0,03
Resultados Relativos à Sociedade	4,11	4	0,56	0,03
Resultados Relativos aos Processos de Apoio	4,20	4	0,59	0,03

A Liderança estabelece os valores e as diretrizes da Empresa, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da Empresa, analisam criticamente o seu desempenho global e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas.

As estratégias são formuladas para direcionar o desempenho da Tapajós e determinar a sua posição competitiva. Estas são desdobradas em planos de ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação dos recursos empresariais. Além disso, esta é a componente do modelo que se preocupa com o planejamento do sistema de medição do desempenho global, de forma a comunicar claramente a visão e as estratégias da organização para as partes interessadas e a permitir a análise crítica do desempenho global pela liderança. As pessoas que compõem a força de trabalho, são capacitadas e apresentam-se satisfeitas, atuando em um ambiente propício à execução dos processos, identificando as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizam os bens e serviços provenientes de

fornecedores, criando valor para os clientes, e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da Tapajós.

Os resultados da Empresa servem para acompanhar seu desempenho e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos à prestação de serviços, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Por fim, concluí-se esse capítulo, no qual foram apresentadas as informações coletadas durante a elaboração deste estudo, bem como a análise e interpretação dessas informações na Tapajós.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O tema poder organizacional e modelos de gestão tem recebido atenção crescente por parte de especialistas e pesquisadores, por meio da utilização de modelos para buscar novas formas de conceber e entender a dinâmica e as relações entre estas duas variáveis nas organizações.

Considerando-se o objetivo geral do presente estudo, ou seja, identificar as correlações entre as configurações de poder propostas por Mintzberg e o modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, utilizando como fonte uma empresa de serviços, bem como os objetivos específicos, pode-se concluir que:

- a) O presente estudo deixa evidente que a existe correlação entre os processos caracterizados no modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e o aparecimento das configurações de poder de MINTZBERG (1983);
- b) No tocante ao objetivo específico relacionado com a identificação de qual melhor configuração de poder que melhor representam as relações de poder em uma empresa de serviços, pode-se caracterizar na Tapajós duas configurações: a Missionária e a Sistema Fechado, conforme análise e descrição contida nos itens 4.3.1 e 4.5;
- c) No tocante ao objetivo específico relacionado com a avaliação do grau de utilização do modelo de Gestão da Fundação para o Prêmio da Qualidade, nota-se que a Empresa estudada adota, para a realização de suas atividades, processos que são facilmente identificados nos vários critérios, proporcionando resultados efetivos para a realização da missão da mesma, conforme análise descrita no item 4.6;
- d) Com relação ao objetivo específico de investigar as possíveis relações existentes entre as configurações de poder e os processos caracterizados

no modelo de gestão, nota-se que o mesmo foi alcançado visto os resultados apresentados no item 4.4.

Finalmente, por tratar-se de um estudo exploratório, vale salientar que as conclusões se aplicam somente para o estudo de caso específico.

5.2 Recomendações

A experiência vivenciada oportuniza fazer uma recomendação deste estudo a outros pesquisadores que utilizem o referencial teórico de MINTZBERG (1983) e o modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em outras organizações do setor privado, com o objetivo de servir de base para a geração de novos conhecimentos.

Torna-se interessante, também, estudar as relações das variáveis dessa pesquisa com outras variáveis, tais como: nível hierárquico, tempo de casa, sexo, e escolaridade

Recomenda-se, também, a realização de estudo semelhante em empresas públicas e privadas, permitindo realizar comparações entre os dois segmentos empresariais.

REFERÊNCIAS

- ABENSUR, E. S. **A utilização de ferramentas de gestão nas micro e pequenas empresas de Manaus**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.
- ADLER, N. J. **International dimensions of organizational behavior** (2nd ed.). Boston: Kent Publishing, 1991.
- ALVES, C. D. **A Dinâmica da Configuração de Poder: O Caso da Prefeitura Municipal de Medianeira no período de 1989-2000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.
- ARGYRIS, CHRIS & SCHON, DONALD A. **Organizational Learning II**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996
- BACHARACH, S. B. e LAWLER, E. J. **Power and Politics in Organizations**. Boston: Jossey-Bass Publishers, 1962.
- BALANDIER, G. **O Poder em Cena**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1982.
- BARBETTA, PEDRO ALBERTO. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- CARREIRA, SUELY DA SILVA. **Análise dos fatores de sucesso das empresas no ramo de confecções na Região Noroeste do Paraná – “Corredor da Moda” Período 1990 A 2000**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.
- CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas: Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CLEGG, S. **The Theory of Power and Organization**. London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1979
- CLEGG, S. **O Poder, Linguagem e Ação nas Organizações**. Em: Chanlat, J. F. (1996) *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas: Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações*. Atlas, 1992.
- CLEGG, S. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1989.
- CLEGG, S. **Weber and Foucault: Social Theory for the Study of Organizations**. *Organization*, 1(1):149-178, 1994.

- COLLINS, J. C. e PORRAS, J. I. **Feitas Para Durar**. São Paulo: Editora Rocco Ltda, 1995.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração**. São Paulo: Futura, 2000.
- DONNELLON, A. **Poder, política e Influência: o bom senso e a essência da ação nas organizações**. MBA, Curso Prático. São Paulo: Editora Campus, 1999
- ABENSUR, E. S. **A utilização de ferramentas de gestão nas micro e pequenas empresas de Manaus**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.
- ETZIONI, A. Comparative analysis of complex organizations. In D. Hampton, C. Summer, & R. Weber (Eds.), **Organizational behavior and the practice of management**. Glenview, IL: Scott Foresman & Co, 1978.
- ETZIONI, A. **Modern Organizations**, Foundations of Modern Sociology Series. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- ETZIONI-HALEVY, E. **Bureaucracy and Democracy: A Political Dilemma**. 2nd ed. London: Routledge & Kegan Paul, 1985.
- FRENCH JR., J. R. P. e RAVEN, B. **'The Bases of Social Power'**. In Dorwin Cartwright and Alvin Zander eds Group Dynamics: Research and Theory. New York: Harper and Row, pp.259-69, 1968.
- FRENCH, J.R.P., & RAVEN, B. **The bases of social power**. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), Group dynamics. New York: Harper & Row, 1979.
- FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1992.
- FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1993.
- FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1994.
- FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1995.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1996.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1997.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1998.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 1999.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 2000.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 2001.

FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – FPNQ – **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo:FPNQ, 2002.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston:Harvard Scholl Press. 2000

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro:Campus, 1995.

KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: F. Hesselbein, M. Goldsmith e R. Beckard, **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas do futuro. São Paulo: Futura, 1997.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder, 1972.

KAVANLI, A. H., GUYNES, C. S., PAVUR, R. J. **An introduction to business statistics**: a computer integrated, data analysis approach. 4. ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1996.

- KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/Edusp, 1979.
- KOTTER, J.P. (1977, Jul/Aug). **Power, dependence, and effective management**. Harvard Business Review, 127-136.
- LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LASSWELL, H. D. e KAPLAN A. **Power and Society**. New Haven: Yale University Press., 1972.
- LEFEBRE, L.A, MASON, R. e LEFEBRE, E. The **Power of CEO's perceptions on technology policy and management science**. In. Management Science, vol 43, pgs. 856-878, 1997.
- LIKERT, R. **The human organization**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LOCKE, E. A., e LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1990.
- Lukes, S. **Power: A Radical View**. London: Macmillan, 1974.
- MARANALDO, D. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Academy Press, 1958.
- MARTINS, J. L. T. P. **Poder e Comprometimento Organizacional**. Dissertação de Mestrado. Brasília, DF: Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília. Pp. FIV, 1-99., 1998.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations**. USA, Prentice -Hall, INC, 1983.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- O' REILLY III, C. A. **Organizational behavior: where we've been, where we're going**. Annual Review of Psychology, v. 42, p. 427-458, 1991.
- PAGÉS, M. **Análise do Poder e Prática de Mudanças nas Organizações**. Laboratório de Transformação Social. Paris, 1978
- PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade e W. Codo (orgs.), **Trabalho, organizações e cultura**, p. 151-172. Cooperativa de Autores Associados, São Paulo, 1997

- PEREIRA, H.J. **Os novos modelos de gestão e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 1995.
- PETERS, T; WATERMAN, JR, R. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. London: Haper & Row, 1982.
- PFEFFER, J. (1981). **Power in Organizations**. Marshfield. MA: Pitman Publishing, 1981.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. (1987a). "**Fundamentos de la Estructura Organizacional**". Em S.P. Robbins, Comportamiento Organizacional (conceptos, controversias y aplicaciones). Cap. 11. México: Editora Prentice Hall.
- ROUSSEAU, D. M. (1997). **Organizational Behavior in the new era**. Annual Review of Psychology, 48:515-546.
- SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. **A social information processing approach to job attitudes and task design**. Administrative Science Quarterly, 1978, 23, 224-253.
- SANTOS, A.R. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SCHEIN, EDGAR H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco - Ca., Jossey-Bass Publishers, 1992.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S. (1989). **Using multivariate statistics**. New York : HarperCollins.
- TACHIZAWA, T. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAPAJÓS DISTRIBUIDORA – **Estilo Tapajós de Gestão**. Curitiba, 2000.
- TAPAJÓS DISTRIBUIDORA – **Planejamento Estratégico, Estrutura de Trabalho e Gestão dos Negócios**. Curitiba, 2001.
- TAPAJÓS DISTRIBUIDORA – **Relatório de Performance dos Negócios**. Curitiba, 2002.
- VARGAS, M. R. M. **O poder nas organizações : um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1997.
- WILDAVSKY, A. 1987. **Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis**. New Brunswick: Transaction Books. (H61.W495 1987).

WILPERT, B. **Organizational behavior**. Annual Review of Psychology, v. 46, p. 59-90, 1995.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANATTA, M.G.M. **Cultura Organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação reativa do Grupo INEPAR**. Anais do ENAMPAD, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1 – Instrumentos de Pesquisa

ANEXO 2 – Declaração Tapajós

ANEXO I – Instrumento de Pesquisa

Caro Colaborador;

O Grupo TEM (Distribuidora Tapajós), nestes últimos dois anos, têm focado e implementado ações que propiciem o desenvolvimento das dimensões integrais da empresa e das pessoas que nela trabalham. Neste sentido, o Grupo têm investido na formação das pessoas, inclusive em cursos de pós-graduação, o que se constitui num desafio a ser superado pelos seus colaboradores, transformando propostas teóricas em ações práticas.

Baseados neste propósito estamos realizando este estudo com o objetivo de identificar as características da “gestão de negócios” existente no Grupo, contribuindo para a formação de bases informativas que subsidiem estudos para a formulação de políticas e práticas sobre o comportamento organizacional e modelos de gerenciamento de negócios no Brasil.

Para que isso se realize de forma efetiva, sua opinião sincera é de fundamental importância, visto você deter o conhecimento essencial para que possamos dar prosseguimento aos estudos.

Sinta-se à vontade para responder esta pesquisa. Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas. As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a outras unidades da Empresa.

Reconhecemos que seu tempo é precioso, mas realmente necessitamos de sua colaboração.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e paciência para com o nosso trabalho.

Atenciosamente;

Esta pesquisa possui uma série de afirmativas sobre diversos temas que expressam aspectos da “Gestão de Negócios”. O conteúdo dessas afirmações foi obtido através de pesquisa com colaboradores de diversas empresas, e com a análise de pesquisadores da gestão de renome nacional e internacional.

Leia com atenção cada afirmativa e expresse a sua opinião, de acordo com o enunciado ao alto de cada página.

Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Por exemplo:

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL				
16- ESTA EMPRESA CONTA COM O TRABALHO DE VOLUNTÁRIOS.				1	2	3	4	5

A opinião exemplificada acima significa dizer que o colaborador acredita que a frase não é aplicável na sua unidade organizacional.

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL	
QUESTÕES				CÓDIGOS	
1- O COMPROMISSO DE SERVIR A QUEM PRECISA DIRECIONA TODAS AS ATIVIDADES DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
2- NESTA EMPRESA A ADMINISTRAÇÃO É FRACA DEVIDO AO GRANDE PODER DE INFLUÊNCIA DOS ESPECIALISTAS.	1	2	3	4	5
3- AQUI, A AUTORIDADE É CENTRADA NO MAIS ALTO CHEFE DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
4- ESTA EMPRESA PROPORCIONA BENEFÍCIOS QUE DEIXAM SATISFEITOS OS SEUS EMPREGADOS.	1	2	3	4	5
5- AQUI A CHEFIA SUPERIOR FAZ FÁCTOS COM PESSOAS DE FORA QUE EXERCEM INFLUÊNCIA NA EMPRESA.	1	2	3	4	5
6- A MISSÃO DE SERVIR AOS QUE PRECISAM É ATRAENTE PARA OS MEMBROS DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
7- OS OBJETIVOS FORMAIS DESTA EMPRESA SÃO FACILMENTE MUDADOS PARA OBJETIVOS INDIVIDUAIS DOS ESPECIALISTAS.	1	2	3	4	5
8- AS MESTAS QUE A EMPRESA DEVE ATINGIR SÃO IMPOSTAS PELA DIREÇÃO.	1	2	3	4	5
9- UMA DAS PRINCIPAIS METAS DESTA EMPRESA É A MANUTENÇÃO DE SUA AUTONOMIA.	1	2	3	4	5
10- OS OBJETIVOS OPERACIONAIS DESTA EMPRESA SÃO ESTABELECIDOS POR ALGUMAS PESSOAS DE FORA DA EMPRESA.	1	2	3	4	5
11- NESTA EMPRESA, OS ADMINISTRADORES SE SUBMETEM AOS EMPREGADOS ESPECIALIZADOS.	1	2	3	4	5
12- CERTOS ORGÃOS DE GOVERNO EXERCEM INFLUÊNCIA NESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
13- ESTA EMPRESA SE PREOCUPA EM RECOMPENSAR BEM OS SEUS EMPREGADOS.	1	2	3	4	5
14- OS DIRETORES DESTA EMPRESA EXERCEM UMA LIDERANÇA AUTORITÁRIA.	1	2	3	4	5
15- AQUI, OS DIRETORES SÃO INDICADOS POR PESSOAS QUE NÃO TRABALHAM NA EMPRESA.	1	2	3	4	5
16- ESTA EMPRESA CONTA COM O TRABALHO DE VOLUNTÁRIOS.	1	2	3	4	5
17- AQUI, A IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL É FRACA PORQUE A IDEOLOGIA PROFISSIONAL É FORTE.	1	2	3	4	5

18- AS REGRAS E NORMAS DESTA EMPRESA SÃO CLARAMENTE DEFINIDAS.	1	2	3	4	5
19- ESTA EMPRESA É DOMINADA POR POLÍTICOS.	1	2	3	4	5
20- O MAIS ALTO CHEFE CONTROLA PESSOALMENTE A DINÂMICA DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
21- TANTO OS MEMBROS DESTA EMPRESA, COMO AS PESSOAS QUE ESTÃO FORA DELA, PODEM INFLUENCIAR O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.	1	2	3	4	5
22- A MISSÃO DE SERVIR BEM A SOCIEDADE TEM O APOIO DE TODOS OS MEMBROS DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
23- OS MEMBROS DESTA EMPRESA TÊM INTERESSE EM EXPANDIR A EMPRESA.	1	2	3	4	5
24- OS EMPREGADOS ESPECIALIZADOS DESTA EMPRESA SÃO O CORAÇÃO DO SISTEMA.	1	2	3	4	5
25- O SISTEMA DISCIPLINAR DESTA EMPRESA É RÍGIDO.	1	2	3	4	5
26- ESTA EMPRESA TÊM INTENÇÃO DE MELHORAR ALGO NA SOCIEDADE.	1	2	3	4	5
27- OS ESPECIALISTAS DESTA EMPRESA NÃO ACEITAM SER CONTROLADOS POR GERENTES NÃO ESPECIALIZADOS.	1	2	3	4	5
28- OS DIRETORES DESTA EMPRESA EVITAM A PARTICIPAÇÃO DE OUTROS MEMBROS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.	1	2	3	4	5
29- MUITAS DECISÕES, NESTA EMPRESA, SÃO TOMADAS EM CONJUNTO COM AS DIVERSAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS.	1	2	3	4	5
30- HÁ CONFLITOS ENTRE OS MEMBROS DESTA EMPRESA E PESSOAS DO AMBIENTE EXTERNO QUE QUEREM INTERFERIR NELA.	1	2	3	4	5
31—HÁ COOPERAÇÃO ENTRE OS MEMBROS DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
32- ESTA EMPRESA É DOMINADA POR EMPREGADOS ESPECIALIZADOS.	1	2	3	4	5
33- OS TRABALHOS MAIS IMPORTANTES QUE DEVEM SER REALIZADOS SÃO DEFINIDOS PELA DIRETORIA DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
34- AS METAS DESTA EMPRESA SÃO CLARAS PARA TODOS OS SEUS MEMBROS.	1	2	3	4	5
35- A ESCOLHA DA DIRETORIA DESTA EMPRESA É FEITA POR INDICAÇÃO POLÍTICA.	1	2	3	4	5
36- O COMPROMISSO DE SERVIR BEM À COMUNIDADE É A PRINCIPAL META DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
37- OS OBJETIVOS PESSOAIS DOS MEMBROS DESTA EMPRESA SÃO PRIORITÁRIOS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.	1	2	3	4	5
38- SOMENTE OS MEMBROS DESTA EMPRESA EXERCEM INFLUÊNCIA SOBRE ELA.	1	2	3	4	5
39- A POLÍTICA PARTIDÁRIA FAZ PARTE DA VIDA DESTA EMPRESA.	1	2	3	4	5
40- OS TRABALHOS QUE ESTA EMPRESA DEVE REALIZAR, TANTO PODEM SER DEFINIDOS PELA DIRETORIA, COMO POR GERENTES E EMPREGADOS ESPECIALIZADOS.	1	2	3	4	5

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
QUESTÕES				CÓDIGOS					
1. A empresa possui um sistema de liderança definido de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e conduzidas em todos os níveis da organização, horizontal e verticalmente, bem como promover a cooperação entre esses níveis.	1	2	3	4	5				
2. A organização possui um método para mapear as competências necessárias aos líderes, bem como para identificá-los e desenvolvê-los.	1	2	3	4	5				
3. O compromisso dos dirigentes com os anseios dos fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários pode ser demonstrado.	1	2	3	4	5				
4. Os dirigentes participam da formulação das estratégias e da busca de oportunidades futuras para o sucesso da organização.	1	2	3	4	5				
5. A organização controla as práticas relativas ao sistema de liderança, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
6. Os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades dos fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários, estão estabelecidos e são mantidos atualizados.	1	2	3	4	5				
7. Os dirigentes conduzem o estabelecimento e a disseminação dos valores e das diretrizes organizacionais.	1	2	3	4	5				
8. O entendimento das pessoas da força de trabalho sobre os valores e as diretrizes organizacionais é assegurado pelos líderes.	1	2	3	4	5				
9. O comportamento ético e os fundamentos da excelência são promovidos pelos líderes, dentro e fora da organização.	1	2	3	4	5				
10. A organização controla as práticas relativas à cultura da excelência, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
11. O desempenho global da organização em relação às necessidades dos fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários, às estratégias e aos planos de ação é analisado criticamente pelos líderes.	1	2	3	4	5				
12. A análise crítica considera os indicadores de desempenho, as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis do ambiente externo.	1	2	3	4	5				
13. A implementação das ações decorrentes da análise crítica do desempenho global é acompanhada pelos líderes.	1	2	3	4	5				
14. As conclusões da análise crítica do desempenho global são comunicadas para os fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários.	1	2	3	4	5				
15. A organização controla as práticas relativas à análise crítica do desempenho global, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
16. A organização possui um processo para formular estratégias de curto e longo prazos.	1	2	3	4	5				
17. O processo de formulação das estratégias considera os diversos fatores relacionados ao ambiente externo.	1	2	3	4	5				
18. O processo de formulação das estratégias considera fatores relacionados às demandas dos fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários e ao desempenho global da organização.	1	2	3	4	5				
19. A organização comunica suas estratégias aos funcionários e, quando aplicável, às demais fornecedores, clientes, e donos da empresa.	1	2	3	4	5				
20. A organização controla as práticas relativas à formulação das estratégias, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
21. As estratégias da organização são desdobradas em planos de ação pelos seus diversos setores e unidades, englobando todos os segmentos de atuação.	1	2	3	4	5				
22. Além do Conselho, os demais líderes e especialistas são envolvidos no processo de estabelecimento dos planos de ação.	1	2	3	4	5				
23. Os recursos necessários à implementação dos planos de ação são planejados e orçados pela organização.	1	2	3	4	5				
24. A organização acompanha o progresso da implementação e avalia o êxito dos planos de ação.	1	2	3	4	5				
25. A organização controla as práticas relativas à operacionalização das estratégias, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
26. O sistema de medição do desempenho é planejado de forma a reforçar as estratégias para as fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários, a permitir a avaliação dos rumos pelos dirigentes e a gerenciar as operações em todos os níveis.	1	2	3	4	5				
27. Os indicadores de desempenho são integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho global	1	2	3	4	5				
28. Os desempenhos de concorrentes e de referenciais comparativos são projetados para o estabelecimento de metas da organização	1	2	3	4	5				
29. Os principais indicadores de desempenho possuem metas, de curto e de longo prazos, e estas são comunicadas à força de trabalho e às demais fornecedores, clientes, donos da empresa e funcionários, naquilo que lhes for aplicável.	1	2	3	4	5				
30. A organização controla as práticas relativas ao planejamento do sistema de medição do desempenho, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
31. A organização possui critérios para segmentar o mercado e identificar os clientes-alvo	1	2	3	4	5				
32. A organização identifica, analisa, compreende e monitora as necessidades dos clientes-alvo, bem como os atributos do produto e os fatores de decisão de compra.	1	2	3	4	5				
33. A organização identifica a importância relativa dos atributos do produtos para os clientes-alvo, visando ao desenvolvimento de novos produtos ou mercados.	1	2	3	4	5				
34. A organização divulga os seus produtos, a sua marca e as suas ações de melhoria aos clientes-alvo.	1	2	3	4	5				
35. A organização controla as práticas relativas à imagem e conhecimento de mercado, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
36. A organização possui critérios para selecionar e disponibilizar canais de acesso de acordo com seus grupos de clientes, visando à eficácia do relacionamento.	1	2	3	4	5				
37. Os canais de acesso disponibilizados aos clientes permitem o tratamento pronto e eficaz das suas reclamações, solicitações e sugestões.	1	2	3	4	5				
38. A organização acompanha as transações recentes junto aos clientes, permitindo uma realimentação rápida e capaz de gerar ações.	1	2	3	4	5				
39. A organização avalia o grau de satisfação, a fidelidade e o grau de insatisfação dos clientes, e usa essas informações para intensificar a satisfação e a fidelidade e obter referências positivas.	1	2	3	4	5				
40. A organização controla as práticas relativas ao relacionamento com clientes, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
41. A organização avalia e trata os impactos, atuais e potenciais, de seus produtos, processos e instalações sobre os ecossistemas e a sociedade.	1	2	3	4	5				
42. As necessidades das comunidades são identificadas, analisadas, compreendidas e atendidas.	1	2	3	4	5				
43. A organização avalia a satisfação das comunidades e zela pela sua imagem perante a sociedade, exercendo liderança e apoiando iniciativas de fortalecimento do setor, de regiões e de comunidades.	1	2	3	4	5				
44. A organização está isenta de sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos e contratuais nos últimos três anos, ou as negociações, os acordos e as ações tomadas solucionaram as eventuais pendências existentes.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
45. A organização controla as práticas relativas à interação com a sociedade, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
46. A organização possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias à tomada de decisão e à melhoria do desempenho.	1	2	3	4	5				
47. As informações utilizadas pela organização se relacionam e apóiam os principais processos e práticas de gestão	1	2	3	4	5				
48. As informações estão disponíveis para a gestão das atividades de rotina e para apoiar as estratégias da organização	1	2	3	4	5				
49. As necessidades dos usuários das informações, no que se refere a confidencialidade, integridade, disponibilidade e ao nível de atualização, são atendidas.	1	2	3	4	5				
50. A organização controla as práticas de gestão das informações, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
51. A organização possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações comparativas pertinentes.	1	2	3	4	5				
52. As informações comparativas utilizadas se relacionam aos principais processos e metas de desempenho global da organização	1	2	3	4	5				
53. As informações comparativas são utilizadas para a tomada de decisão e para promoção de melhorias e inovações nas práticas de gestão	1	2	3	4	5				
54. As necessidades dos usuários das informações comparativas são atendidas no que se refere a confidencialidade, integridade, disponibilidade e ao nível de atualização.	1	2	3	4	5				
55. A organização controla as práticas de gestão das informações comparativas, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
56. O capital intelectual da organização é identificado e desenvolvido, buscando aproveitar as novas oportunidades de mercado e aumentando o valor dos produtos para os clientes.	1	2	3	4	5				
57. A organização possui métodos para modernização das tecnologias de produtos e de processos	1	2	3	4	5				
58. As inovações tecnológicas e os conhecimentos adquiridos são compartilhados entre as pessoas da organização	1	2	3	4	5				
59. A organização cultiva e protege o capital intelectual, incentivando o pensamento criativo e inovador, e evitando evasão desse capital.	1	2	3	4	5				
60. A organização controla as práticas relativas ao desenvolvimento do capital intelectual, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
61. A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidos e implementados para propiciar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento pleno do potencial, individual e em grupo.	1	2	3	4	5				
62. Há estímulo à cooperação, flexibilidade, comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades.	1	2	3	4	5				
63. Os processos de recrutamento, interno e externo, seleção e contratação identificam as competências necessárias às pessoas para a obtenção de metas de alto desempenho.	1	2	3	4	5				
64. A organização possui formas de remuneração que estimulam o aumento das competências das pessoas, e de reconhecimento e incentivo que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e promovem a cultura da excelência.	1	2	3	4	5				
65. A organização controla as práticas relativas aos sistemas de trabalho, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
66. A capacitação e o desenvolvimento das pessoas são projetados para atender às estratégias e planos, e as necessidades de melhoria do desempenho da força de trabalho.	1	2	3	4	5				
67. A capacitação e o desenvolvimento abordam temas relacionados à cultura para a excelência, como o uso de padrões de trabalho, de indicadores de desempenho, de informações comparativas e de métodos de controle e aprendizado.	1	2	3	4	5				
68. Os métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia no apoio à obtenção das estratégias da organização	1	2	3	4	5				
69. A organização possui métodos de rotação no trabalho, aconselhamento, empregabilidade e planejamento de carreira para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.	1	2	3	4	5				
70. A organização controla as práticas relativas à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
71. A organização identifica e trata os fatores relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia, com a participação das pessoas da força de trabalho.	1	2	3	4	5				
72. Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados.	1	2	3	4	5				
73. A organização possui métodos para medir e avaliar o grau de bem-estar, satisfação e motivação de todas as pessoas.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
74. A organização mantém o clima organizacional propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas por meio de serviços, benefícios, eventos e atividades.	1	2	3	4	5				
75. A organização controla as práticas relativas à qualidade de vida, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
76. As necessidades dos clientes, dos mercados e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos dos produtos e dos processos de produção.	1	2	3	4	5				
77. A organização considera, na etapa de projeto, as novas tecnologias disponíveis, realiza estudos de viabilidade técnica e econômica, analisa o suporte logístico e o tempo de desenvolvimento dos projetos dos produtos e dos processos de produção.	1	2	3	4	5				
78. A organização possui seus processos claramente definidos e utiliza ferramentas de gerenciamento dos processos de produção adequadas ao seu perfil e às suas estratégias	1	2	3	4	5				
79. A organização controla as práticas de gestão de processos relativos ao produto, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
80. A organização possui métodos para identificar a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio	1	2	3	4	5				
81. O projeto dos processos de apoio considera as necessidades dos processos relativos ao produto e de outros processos de apoio aplicáveis	1	2	3	4	5				
82. A organização possui ferramentas de gerenciamento dos processos de apoio, adequadas ao seu perfil e às suas estratégias.	1	2	3	4	5				
83. Os processos de apoio estão mapeados e suas etapas estão definidas	1	2	3	4	5				
84. A organização controla as práticas de gestão de processos de apoio, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
85. Há critérios e métodos para a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores.	1	2	3	4	5				
86. Os requisitos de fornecimento são transmitidos aos fornecedores e as informações sobre seu desempenho são comunicadas	1	2	3	4	5				
87. A organização busca minimizar os custos relacionados à avaliação de produtos e serviços fornecidos	1	2	3	4	5				
88. A organização toma ações no sentido de apoiar e incentivar os seus fornecedores na busca de melhor desempenho, propiciando o desenvolvimento de relações duradouras.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
89. A organização controla as práticas de gestão de processos relativos aos fornecedores, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
90. A organização se utiliza da gestão financeira para suportar as suas estratégias e seus planos de ação	1	2	3	4	5				
91. Há critérios e métodos para selecionar as melhores opções para captação investimento e aplicação dos recursos financeiros da organização	1	2	3	4	5				
92. A organização administra os parâmetros financeiros (fluxo de caixa, rentabilidade, custos e margens, ativos, capital de giro, etc.) e financia as suas operações rotineiras de forma adequada ao seu perfil e às suas estratégias.	1	2	3	4	5				
93. O plano orçamentário da organização é elaborado e acompanhado periodicamente para assegurar a eficácia na utilização dos recursos disponíveis	1	2	3	4	5				
94. A organização controla as práticas de gestão financeira, verificando se os padrões de trabalho estabelecidos estão sendo aplicados, e busca aprimorar esses padrões.	1	2	3	4	5				
95. A organização apresenta resultados que representam a satisfação, a insatisfação e a fidelidade dos clientes, incluindo as suas metas.	1	2	3	4	5				
96. A organização apresenta resultados que representam a participação no mercado e a entrada em novos mercados, incluindo as suas metas.	1	2	3	4	5				
97. A organização apresenta resultados que representam o nível de conhecimento dos clientes a respeito de sua marca e produtos, bem como a sua imagem perante o mercado, incluindo as suas metas.	1	2	3	4	5				
98. Os resultados relativos aos clientes e ao mercado demonstram possuir tendências favoráveis	1	2	3	4	5				
99. Os resultados relativos aos clientes e ao mercado demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
100.A organização apresenta resultados que representam as receitas ou a lucratividade, incluindo suas metas ou a avaliação sobre o cumprimento do orçamento.	1	2	3	4	5				
101.A organização apresenta resultados financeiros que representam medições agregadas de desempenho, tais como, rentabilidade sobre o patrimônio líquido e valor econômico agregado, incluindo as suas metas.	1	2	3	4	5				
102.A organização apresenta resultados que representam a eficácia da gestão dos recursos financeiros, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
103.Os resultados financeiros demonstram possuir tendências favoráveis	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL					
104.Os resultados financeiros demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
105.A organização apresenta resultados que representam a eficácia dos sistemas de trabalho, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
106.A organização apresenta resultados que representam a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
107.A organização apresenta resultados que representam a qualidade de vida das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
108.Os resultados relativos às pessoas demonstram possuir tendências favoráveis	1	2	3	4	5				
109.Os resultados relativos às pessoas demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
110.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
111.Os resultados apresentados estão estratificados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos	1	2	3	4	5				
112.A organização apresenta resultados que representam uma otimização de custos decorrente da gestão dos fornecedores	1	2	3	4	5				
113.Os resultados relativos aos fornecedores demonstram possuir tendências favoráveis	1	2	3	4	5				
114.Os resultados relativos aos fornecedores demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
115.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos produtos, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
116.Os resultados apresentados para os produtos demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
117.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos relativos aos produtos, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				
118.Os resultados apresentados para os processos relativos aos produtos demonstram possuir tendências favoráveis	1	2	3	4	5				
119.Os resultados apresentados para os processos relativos aos produtos demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas	1	2	3	4	5				
120.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos impactos de seus produtos e processos sobre o meio ambiente, incluindo suas metas.	1	2	3	4	5				

POR FAVOR, DÊ A SUA OPINIÃO SOBRE AS QUESTÕES A SEGUIR ENUNCIADAS, ASSINALANDO, PARA CADA QUESTÃO, UM DOS CÓDIGOS ABAIXO DESCRITOS:

TABELA DE CÓDIGOS

1-NÃO APLICÁVEL NESTA UNIDADE	2—POUCO APLICÁVEL	3-MAIS OU MENOS APLICÁVEL	4-MUITO APLICÁVEL	5-TOTALMENTE APLICÁVEL				
				1	2	3	4	5
121.Os resultados relativos aos impactos sobre o meio ambiente demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas				1	2	3	4	5
122.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às comunidades e à cidadania, incluindo suas metas.				1	2	3	4	5
123.Os resultados relativos às comunidades e à cidadania demonstram possuir tendências favoráveis				1	2	3	4	5
124.Os resultados relativos às comunidades e à cidadania demonstram possuir bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas				1	2	3	4	5
125.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho de processos de apoio, incluindo suas metas.				1	2	3	4	5
126.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relacionados à Liderança, incluindo suas metas.				1	2	3	4	5
127.A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relacionados a Estratégias e Planos e Informação e Conhecimento, incluindo suas metas.				1	2	3	4	5
128.Os resultados apresentados para os processos de apoio e organizacionais demonstram possuir tendências favoráveis				1	2	3	4	5

ANEXO 2 – Declaração da Tapajós

DECLARAÇÃO

Declaramos junto ao Curso de Mestrado em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, que as informações contidas no Capítulo 4 da dissertação do aluno Marcelo de Paula Mascarenhas Ribeiro, foram coletadas no período compreendido entre os meses de novembro de 2002 e fevereiro de 2003, de acordo com a metodologia de trabalho definida no Capítulo 3, refletindo a realidade da Empresa.

Declaramos, também, que as informações foram retiradas dos documentos de gestão da Empresa e em entrevistas com os Gerente e Diretores.

Curitiba-PR, 27 de fevereiro de 2003

Liliane Nicolau
Diretora Comercial-Administrativa
Tapajós Distribuidora