

1. INTRODUÇÃO

Diferentemente do que caracteriza um assunto geral, o tema, além de se ater a um determinado assunto, deve incorporar as características de tangibilidade, determinação, precisão, bem como adquirir formas características e contornos bem delineados. Mesmo que não se possa atestar que todo tema derive de um assunto geral, pode-se porém afirmar que, quando isto ocorre, sempre o é partir da observação continuada da realidade, mediante estratégias acuradas e perseverantes de constatação e dentro do escopo a pesquisar.

Chamada importante faz Rudio (2000) quando observa que a escolha adequada de um enunciado de um tema, viabiliza simultaneamente ao pesquisador, tanto decolar com sua pesquisa, quanto lhe oportuniza cruzar a linha de chegada, ou seja produzir os conhecimentos científicos esperados em sua pesquisa.

Por outro lado, mesmo que postas relevantes as questões estruturais na produção do conhecimento científico, Köche (1997) não deixa de levar também em consideração a relevância da imaginação criativa do pesquisador, como ingrediente que se adiciona ao conhecimento disponível, dualizando competências e propiciando a evolução científica. Segundo o autor, desta simbiose, decorrente do trabalho mental, da construção teórica e da inter-relação das informações desencadeadas é que emerge a vontade da investigação, que necessariamente, obedecidas estas hipóteses, encontra-se devidamente estruturada e organizada para a produção do conhecimento científico.

Segundo Rudio (2000), para se formular adequadamente o problema de pesquisa deve-se expressá-lo de forma explícita, com clareza, de forma compreensível, operacionalmente, identificando possíveis dificuldades e estratégias de resolução, limitando-se o campo de abrangência e apresentando suas características. Preenchidas estas prerrogativas, consegue-se formular o problema de forma específica, individual e inconfundível.

Constatação interessante faz Rudio (2000), ao afirmar que ao obter sucesso na compilação e na estruturação de suas percepções, o pesquisador estará simultaneamente construindo adequadamente seu enunciado do tema, bem como formulando corretamente o problema da pesquisa. A grosso modo, poder-se-ia afirmar que o tema caracteriza-se por sua maior abrangência e que a formulação apresenta características mais específicas.

Para Köche (1997) cabe também ao pesquisador suprir-se de instrumentos de trabalho que lhe propicie enunciar com precisão suas hipóteses de trabalho. Estas, por sua vez, apresentam algumas características primordiais: necessitam de um enunciado claro,

estabelecem relações entre duas ou mais variáveis e necessitam ser testáveis, para que possam ter a conotação de verdades factuais. Além disso, as hipóteses graduam-se pelos níveis de relacionamento com as evidências empíricas da realidade.

Absorvidas estas prerrogativas metodológicas, esta dissertação de mestrado em Administração, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), objetiva apresentar as diretrizes metodológicas básicas que orientam a pesquisa no alcance de seu objetivo, que é o de verificar a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional.

A empresa iniciou suas atividades em 1975, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, sob a razão social de PJK Engenharia¹, transferindo-se mais tarde para o município de São José, na região metropolitana de Florianópolis, onde passou a se denominar Koerich Telecomunicações Ltda.

A Koerich desenvolveu *know-how* em planejamento, projetos e implantação de redes de acesso e infra-estrutura para telecomunicações, transformando-se em uma das mais conceituadas organizações brasileiras do setor, sendo que ao atuar de forma decisiva no processo de expansão de telefonia em Santa Catarina, a empresa vem contribuindo de forma significativa para as transformações e para o desenvolvimento do setor no Brasil.

A empresa pertence um diversificado grupo de empresas coligadas, atuando simultaneamente na concepção de projetos, execução e comercialização de edificações comerciais e residenciais, através da Koerich Engenharia, e no desenvolvimento de software para comércio eletrônico, através da Paradigma *absolute e-commerce*.

Em 1991, ao ser agraciada com significativa participação no PCT², a Koerich atuou em todo o território catarinense, implantando aproximadamente cento e trinta mil terminais telefônicos pertencentes a cento e cinco municípios catarinenses. Tratou-se do primeiro grande momento expansionista da empresa, em que ficou responsável por todo processo produtivo, desde a comercialização dos terminais até a sua efetiva implantação.

Simultaneamente a esse processo, que demandou a atuação da empresa até o ano de 1998, executou a Koerich diversos outros serviços em telecomunicações em mais de uma dezena de estações telefônicas nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo.

Tendo sido privatizado o setor de telecomunicações no ano de 1998, mesmo sob outra administração, a Brasil Telecom, sucessora da Telesc, convidou a Koerich para atuar em

¹ PJK Engenharia – Pedro Jonas Koerich Engenharia.

² PCT – Programa Comunitário de Telefonia. Programa de expansão telefônica gerenciado por uma parceria tripartite (governo, comunidade e iniciativa privada).

forma de parceria com aquela empresa na região norte, em 1999, e na região oeste do estado de Santa Catarina, em 2001, tendo em vista sua reconhecida experiência executiva e qualificação no setor.

Daquele período em diante, esse processo de parceria só tem se estreitado, tendo a empresa assumido crescente participação nas atividades de telecomunicações da Brasil Telecom, expandindo-se mais recentemente para as regiões norte e sul do estado do Paraná.

Neste contexto, considerando-se sua estrutura e experiência, a Koerich está credenciada para atuar em qualquer unidade da Federação, sendo inclusive reconhecida por seu principal cliente, a Brasil Telecom, como fornecedor preferencial.

Responsável atualmente pela implantação, operação e manutenção de mais de um milhão de acessos telefônicos convencionais, conta a empresa com a atuação de mais de um mil e duzentos colaboradores que encontram-se distribuídos geograficamente em sua área de atuação.

Inicialmente, apresenta-se o tema e o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa do trabalho. Na seqüência, tem-se uma exposição preliminar da fundamentação teórica e a apresentação da metodologia, onde se observa a caracterização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, a definição dos termos, a delimitação do estudo e demais informações referentes à coleta e a análise dos dados. Conclui-se pela composição do estudo que contém o desdobramento do trabalho, objetivando-se a melhor compreensão do tema.

1.1 Tema e problema de pesquisa

As inusitadas transformações que ocorrem na conjuntura mundial, decorrentes principalmente da globalização, da evolução tecnológica, da agilização que se oferece ao processamento e transporte das comunicações, determinando novos comportamentos mercadológicos refletem a necessidade de se oferecer substantivas e fundamentais mudanças às estruturas organizacionais das empresas. Em não se adaptando essas, possivelmente sucumbirão. As empresas que desejarem manter suas vantagens competitivas, permanecendo no mercado, defrontar-se-ão com exigências cada vez maiores e diversificadas na busca da eficiência e da otimização dos serviços que prestam.

Para a sobrevivência empresarial novos procedimentos gerenciais deverão ser adotados entre os quais, indiscutivelmente destacam-se aqueles relacionados a excelência do desempenho, posto que incorporando transformações notáveis no que concerne ao seu emprego e à sua utilização. De registro passivo, focado exclusivamente nos procedimentos contábeis e indicadores físico-financeiros que deles pudessem ser extraídos, revela-se presentemente o controle de gestão uma ferramenta de gerência mais abrangente, ativa e prospectiva, já que direcionada para o desenvolvimento estratégico da organização, em perseguindo maior aderência com as coletividades - interna e externa - envolvidas.

No registro conseqüentemente afluída a preocupação em se precisar qual a melhor contribuição que o controle da gestão possa oferecer à organização empresarial, precisamente identificadas e harmonicamente inter-relacionadas as variáveis que serão consideradas nas fases de implantação e implementação dos sistemas correspondentes. Neste encaminhamento far-se-á presente a sempre perseguida otimização nos resultados que empresarialmente pretendam ser alcançados, refletidos esses na satisfação da clientela a ser atendida.

Dentro desta nova perspectiva, este estudo tem como foco de análise a percepção empresarial dos aspectos críticos relativos a sua própria gestão organizacional, traduzida pela implementação de uma forma de avaliação estruturada que lhe permita responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual é a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional?

1.2 Objetivos

Objetivo Geral: Verificar a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional, identificando seus aspectos críticos.

Objetivos Específicos:

1. Verificar o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas;
2. Analisar o processo de formulação das estratégias de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização;
3. Verificar como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais;
4. Identificar de que forma a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade;
5. Identificar os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades;
6. Verificar a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como as formas de proteção do capital intelectual da organização;
7. Apresentar a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

1.3 Justificativa

O desafio aflorado pela dicotomia estoques fatoriais versus produtos finais tem se revelado, no correr da história, preocupação cada vez mais representativa posto que nem sempre acompanhando, a disponibilidade dos primeiros, a inexorável demanda pelos segundos, quer seja ela provocada pelo aumento vegetativo na população ou induzida pela expansão das necessidades humanas na perseguição a melhores níveis de bem-estar.

Procedimentos tecnológicos inovadores tem sido buscados pelo homem para minimizar àquela conjuntura, quer referindo-se eles aos métodos instrumentais empregados ou participações humanas nas atividades então desenvolvidas. A racionalização dos procedimentos, bem como a adequada utilização dos meios de produção, tem sido preocupação constante de toda a sociedade, envolvendo não apenas as corporações empresariais, como também o governo, intervindo este em especial pelos estímulos concedidos às universidades e institutos de pesquisa e fomento naquele mister.³

Encontros empresariais, relatórios governamentais e, em especial, atuações desenvolvidas pela academia através de pesquisas, *papers* e estágios profissionalmente supervisionados, tem demonstrado quão desgastantes e onerosos tem se revelado os resultados precedentemente alcançados, face equivocadas decisões dispensadas aos procedimentos gerenciais e funcionais então adotados, na sua maior expressão decorrentes de divergências e conflitos nas percepções dos componentes humanos envolvidos, posto que não adequadamente delineados e delimitados aos propósitos que pretendiam ser tempestivamente alcançados.

Compatibilizar e conformar controles de gestão à estratégia empresarial passou a se revelar estímulo acadêmico e profissional, já que da sua correta e adequada avaliação conseguir-se-á resultados mais auspiciosos para a sociedade humana disponibilizando-se, por conseguinte, produtos e bens finais de melhor qualidade e custos unitários minimizados. Sobressai-se no enfoque o modelo Primeiros Passos para a Excelência⁴, que suporta teoricamente a presente dissertação. Este modelo de gestão pela mesma proposto, voltado à avaliação, à melhoria contínua, a análise de processos, à obtenção de resultados, portanto

³ A experiência profissionalmente vivenciada, de mais de 20 anos, permitiram-me conviver com diferenciadas sistemáticas de gestão empresarial. Tanto nas empresas públicas das quais participei, como nas privadas onde presentemente atuo, minha percepção foi e é a de que não se revelaram eficazes os sistemas gerencialmente adotados. Da sua inadequação decorreram desperdícios que, não correspondentemente evitados, redundaram em piores resultados do que aqueles que eram pertinentemente projetados.

⁴ Modelo simplificado alicerçado nas premissas conceituais dos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). Para maiores informações, ver capítulo 2, ítem 2.2, sub-itens 2.2.3 e 2.2.4.

abrangente e sistêmico, não prescritivo, permitirá, quando aplicado, conhecer-se, aquilatar-se e orientar-se o efetivo desempenho de uma organização.

1.4 Composição do estudo

O tema tratado nesta pesquisa foi organizado em cinco capítulos para melhor compreensão do seu conteúdo. O primeiro capítulo destina-se a apresentar ao leitor o tema e problema da pesquisa, bem como os objetivos e a justificativa teórica.

No segundo capítulo está apresentada a fundamentação teórica, segmentada em partes, que tratam dos aspectos conceituais do desempenho organizacional e de diversos estudos e modelos de avaliação de desempenho organizacional, inclusive o modelo simplificado, denominado Primeiros Passos para a Excelência, que suporta teoricamente esta pesquisa.

O capítulo três apresenta de forma bastante detalhada a metodologia utilizada, envolvendo a caracterização da pesquisa, a definição das categorias de análise, a delimitação do estudo, a descrição técnica da coleta de dados, as etapas da realização das entrevistas e a forma com que foram analisados os dados.

No quarto capítulo são apresentados todos os dados coletados com a realização das entrevistas, as interpretações e discussões dos relatos dos participantes e a análise das informações coletadas em relação ao modelo de referencial teórico adotado.

No quinto capítulo estão contidas as conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa e análise de dados, bem como recomendações decorrentes.

A bibliografia utilizada e os anexos utilizados para a elaboração da pesquisa de campo encontram-se na parte final do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Grande transformação é percebida na estruturação das empresas modernas em decorrência da reordenação produtiva mundial, forçando-as a ampliar suas escalas produtivas, a descentralizar suas plantas industriais, a globalizar sua produção e, principalmente, a encontrar novos mercados. Neste sentido, ensina Galbraith (1989) que a empresa moderna, caracteristicamente de grande porte, requer uma enorme organização para desenvolver suas atividades, necessitando de uma complexa divisão do trabalho conforme as tarefas.

Quando Hamel e Pranalad (1995) enfocam que a discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional, enfatizavam que esta agenda não mais pode ser restrita a *dowsinzing*, redução de despesas administrativas, *empowerment*, redesenho de processos ou racionalização do *porfólio*.

Para Drucker (1995), o tratamento dos dados disponíveis e sua respectiva segmentação em quatro conjuntos de instrumentos para diagnóstico: informações básicas, informações sobre produtividade, informações sobre competência e informações a respeito da alocação de recursos escassos, como instrumental do executivo para administrar os negócios correntes, reproduz apenas o estado atual da empresa, proporcionando informações e direções táticas. Relata ele que a estratégia precisa ser baseada em informações a respeito de mercados, clientes e não-clientes, de tecnologia na própria indústria e em outras, finanças mundiais e das mudanças na economia mundial.

Já Galbraith (1995) defende que a unidade de negócios é o alicerce da estrutura empresarial e que como centro básico de lucros e perdas constitui aquela o centro estratégico em relação ao qual as limitadas fontes de recursos da corporação são alocadas. Para o autor o próprio conceito de unidade de negócio tem se transformado, bem como assumido uma multiplicidade de formas diferenciadas.

Neste ponto cresce o interesse sobre controle de gestão, oportunamente lembrado por Gomes e Salas (1999), que enfatizam que este refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma, e que a atuação da administração pode ser muito importante no desenho de um sistema e na realização de um processo que permita influir decisivamente no comportamento das pessoas para que atuem de acordo com os objetivos negociados pela administração.

Infere-se de todas estas observações, conforme acolhem Gomes e Salas (1999), que se torna imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a atuação das diferentes pessoas ou grupos a responderem aos desafios do contexto social e competitivo, de forma oportuna e guardando coerência com as diretrizes estabelecidas.

Com o intuito de contextualizar os conceitos referidos no preâmbulo deste capítulo, de tal forma a possibilitar o delineamento do foco em estudo, que trata efetivamente da análise do desempenho da gestão organizacional, fundamentar-se-á inicialmente esta dissertação com conceitos fundamentais relativos ao desempenho organizacional. Na seqüência abordar-se-á alguns modelos e estudos existentes que tratam deste tema e por último detalhar-se-á o modelo proposto para aferição do desempenho organizacional, conhecido como Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

2.1 Desempenho Organizacional

Este capítulo aborda alguns conceitos fundamentais relativos ao desempenho organizacional, contextualizando a evolução do pensamento administrativo e a decorrente visão estratégica das organizações em uma perspectiva conceitual.

2.1.1 O estratégico em perspectiva conceitual: A trajetória do olhar para a frente e para fora.

Apesar de indícios referentes a utilização de conceitos sobre desempenho organizacional em séculos anteriores, foi no início do século XX que estes conceitos começaram a tornar-se sistematizados por meio dos trabalhos de Taylor (1995) e Fayol (1994). Alicerçadas em uma visão mecanicista, estas teorias pressupunham encontrarem-se as organizações inseridas em um ambiente absolutamente estável, que lhes conferia características de imutabilidade.

Em sua obra *Administração industrial e geral*, Fayol (1994), considera que algumas leis básicas orientam os sistemas de controle: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Argumenta ainda que o atingimento da eficiência administrativa passa pelas atividades de especialização da tarefa, da padronização das operações e da centralização, refletindo uma estrutura organizacional sob a concepção piramidal.

Taylor (1995), em seu trabalho *Administração científica*, defende basicamente a aplicação de incentivos financeiros e a separação das atividades de planejamento das executivas, a eliminação do individualismo e a busca da espontaneidade no trabalho, além da percepção da utilização dos sentimentos do trabalhador como dados científicos relevantes.

Muito embora esses pensadores utilizassem o parâmetro controle em suas obras, denota-se que o enfoque dominante era o da racionalização do trabalho no nível operacional, desconsiderando-se aspectos motivacionais. Dentro desta percepção, a motivação humana decorria apenas de recompensas e sanções salariais.

A teoria burocrática também ofereceu contribuição relevante para o estudo do desempenho empresarial ao distinguir o poder das organizações em tradicionalista, carismático e burocrático (Weber apud Gomes e Salas, 1999). Principalmente este último, o burocrático, permeia a realidade atual de nossas organizações através dos princípios da impessoalidade, da formalidade, da visão do trabalho, da hierarquia e da legalidade, sempre com o intuito de alcançar a eficiência empresarial.

A teoria neoclássica respaldava-se em uma organização industrial que tinha dois objetivos: eficácia econômica e satisfação dos empregados. Dentre seus principais expoentes destacaram-se Douglas Mc Gregor e Chrys Argyris.

Mc Gregor apud Gomes e Salas (1999) concepcionava uma divisão do trabalho vertical onde os níveis mais elevados da administração idealizavam os planos e tomavam as decisões a serem implementadas por pessoas alocadas nos níveis hierárquicos mais baixos, mantendo-se a hierarquia rígida e formal e valorizando-se a subordinação e a autoridade.

Chrys Argyris apud Gomes e Salas (1999) preocupava-se com o fato de em uma organização burocrática os administradores manterem a responsabilidade quase que integral do planejamento, controle e avaliação das atividades dos subordinados, sustentando a idéia de que esse domínio poderia deixar os subordinados passivos e dependentes, reduzindo seu senso de responsabilidade e autocontrole.

Com o surgimento dos movimentos humanistas, na década de 30, observa-se que a produtividade no trabalho deriva principalmente de outros valores e motivações que não apenas materiais, reforçando-se aspectos referentes a organização informal, a motivação, a liderança, a comunicação e a dinâmica de grupo. Elton Mayo apud Morgan (1996) foi o primeiro a identificar a necessidade de canais de comunicação eficientes e reconhecidos entre os operários e a gerência, para que os indivíduos e grupos pudessem se identificar com as metas e objetivos corporativos. Neste contexto, a compreensão do efeito das relações sociais

entre pessoas, a conduta social do indivíduo e dos pequenos grupos, provocou uma profunda revisão nos critérios e técnicas gerenciais.

A teoria comportamentalista, também sob este prisma, agrega alguns conceitos relevantes ao desempenho organizacional, quando atesta que nosso comportamento é basicamente modulado de acordo com as respostas que ele obtém do meio, reforçando-se positiva ou negativamente. Desta percepção afloram enfoques significativos de estilos de administração, teorias de decisão e de integração de objetivos organizacionais e individuais.

Abraham Maslow apud Morgan (1996) propõe que as pessoas seriam dominadas por motivos e necessidades internas insatisfeitas que orientam o comportamento, daí decorrendo uma hierarquia de necessidades humanas, em disposição piramidal, segmentadas segundo as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais de estima e auto-realização.

Estudos mais recentes realizados após a década de 50, agregam as concepções já relatadas neste tópico alguns conceitos mais abrangentes que redefinem idéias anteriores e criam novas definições de controle e desempenho organizacional. Dentre as três abordagens mais recorrentes, destacam-se aquelas relativas aos modelos de decisão quantitativos, ao estudo do comportamento humano no ambiente organizacional e aos sistemas de informação. Neste contexto, Ludwig von Bertalanffy apud Morgan (1996), um dos precursores desta nova abordagem, identificou estarem as organizações inseridas em um sistema aberto, interagindo e se relacionando apropriadamente com o seu meio ambiente, objetivando a própria sobrevivência.

Dentre as inovações decorrentes desses estudos, destacam-se aquelas relativas a orçamento-programa e/ou base zero, divisionalização / organização matricial e análise de custo-benefício, passando o desempenho organizacional a ser avaliado não só na empresa como um todo, mas também de forma segmentada, conforme a célula de interesse, quer seja a nível de projeto, área, setor ou recurso., Passa-se a enfatizar, dentre os elementos fundamentais que permeiam este processo, os planos e relatórios de desempenho, a identificação e o diagnóstico dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva.

Quanto aos modelos de decisão quantitativos, passa-se a utilizar de modelos formais de planejamento, tais como: análise de sensibilidade e análise de variância e de modelos relativos à abordagem da economia da informação, tais como: análise de custo / benefício e análise de custo / volume / lucro. No que se refere ao estudo do comportamento humano, vislumbram-se a aplicação de técnicas motivacionais, tais como: congruência de objetivos, orçamento participativo, estilo de liderança, frequência de feedback, dentre outras. No

desenvolvimento de sistemas de informação, destaca-se a larga utilização de computadores, pela implementação de técnicas de simulação e programação.

Durante a década de 70 e parte da década de 80, observa-se o desenvolvimento de uma série de variações de planos de referência sobre controle e desempenho organizacional, agrupados segundo as perspectivas racional, psicossocial e cultural.

A perspectiva racional, embasada nos ensinamentos da escola clássica de Taylor (1995) e Fayol (1994), alicerça-se fundamentalmente nos conceitos de maximização dos lucros e ênfase nos aspectos formais da estrutura, além de técnicas administrativas convencionais de contabilidade de custos e controle orçamentário. Nesta abordagem, destaca-se a teoria da contingência, que explora os enfoques da análise ambiental e a concepção da organização como um sistema aberto.

Dentro desta visão contingencial, percebe-se a necessidade da permanente reciclagem das organizações em decorrência da mutabilidade do meio ambiente, cultuando os valores predominantes da previsibilidade e do pensamento estratégico, através da adequação a cinco configurações ou tipos de organização identificados por Mintzberg (1995): a máquina burocrática, a forma departamentalizada, a burocracia profissional, a estrutura simples e as organizações denominadas *adhocracias*⁵.

A perspectiva psicossocial subsidia-se das teorias de relações humanas e do processamento humano da informação, relevando a influência das pessoas no exercício do controle organizacional. Desta forma, compatibilizar os objetivos pessoais aos interesses empresariais constitui papel fundamental a ser desenvolvido pelo corpo gerencial, alicerçado por sistemáticas adequadas de liderança e de sistemas de controle empresarial.

Destaca-se, neste contexto, o modelo sócio técnico desenvolvido por Tavistock apud Gomes e Salas (1999), que trabalha a temporalidade do contexto organizacional sob dois aspectos: o social e o técnico. O sub-sistema técnico é responsável pelos meios e modelos de produção e determina a eficiência potencial da organização. O sub-sistema social é responsável pelas relações sociais e políticas dos executores do modelo de produção e determina a eficiência real da organização. O equilíbrio destes dois sub-sistemas repercute no desempenho organizacional.

A perspectiva cultural caracteriza-se pela percepção da miscigenação dos valores, crenças e normas pessoais, empresariais e ambientais como característica interveniente no processo de estabelecimento de premissas de ação e decisões para os indivíduos em uma

⁵ Morgan (1996) refere-se a *adhocracia* como sendo um termo cunhado por Warren Bennis para caracterizar organizações que são por definição temporárias.

determinada organização, contextualizando-se o conceito de cultura organizacional em um escopo mais abrangente e representativo da cultura ambiental e/ou social. Neste contexto, autores como Bennis e Igor Ansoff desenvolveram algumas teorias que certamente oportunizavam a melhoria na eficácia das organizações.

Bennis apud Gomes e Salas (1999) atribuiu a responsabilidade da mudança ao indivíduo, que encontra-se permanentemente envolvido na busca da solução de conflitos, via negociação, resultando num amplo compartilhamento de responsabilidades. Percebeu, para tanto, quatro competências gerenciais vitais a serem desenvolvidas nos líderes: visão, comunicação, propósitos e auto-percepção.

Igor Ansoff (1991) , ao realizar uma abordagem analítica da política empresarial para o crescimento e a expansão, expandiu o conceito de sinergia e formulou um paradigma de sucesso empresarial, resultante da combinação do planejamento estratégico, da capacidade organizacional e da gestão eficaz da resistência à mudança provocada normalmente pelo próprio planejamento estratégico.

Nas décadas de 80 e 90, voltam-se os estudos para o entendimento do relacionamento existente entre o contexto social e organizacional e o funcionamento da própria organização. Esta interação, em que anteriormente se acreditava estar a organização completamente subjugada a ambiência, passa a adquirir outros contornos decorrentes dos contextos sócio-cultural, econômico e político.

Simon (1993), concebeu a organização como um sistema de decisões e um conjunto de indivíduos comprometidos com o processo decisório, onde estas são tomadas de acordo com as percepções individuais. Portanto, a organização tende a refletir a própria capacidade de processamento das informações disponíveis, como se fossem cérebros institucionalizados.

Galbraith (1995), focalizou o relacionamento entre incerteza, processamento da informação e planejamento organizacional, evidenciando a necessidade das organizações lidarem com dois planejamentos estratégicos simultâneos. Um voltado a redução da necessidade de informação, através da criação de recursos excedentes e tarefas auto-limitadas e outro direcionado para o desenvolvimento de uma capacidade crescente de processar as informações, através do investimento em sofisticados sistemas de informação.

Observadas as forças e limitações da metáfora, a extrapolação dos conceitos do carácter holográfico⁶ do cérebro para a organização, no sentido de que possam aprender e se

⁶ Morgan (1996) refere-se a holografia como sendo uma das maravilhas da ciência do laser, em que através da utilização de uma câmara sem lentes consegue-se registrar informações de maneira a armazenar o todo em todas as partes.

auto-organizar , repousam sobre a implementação de quatro princípios integrados, segundo Morgan (1996): das funções redundantes, que criam conexão e redundância, bem como simultaneamente especialização e generalização; das variedades de requisito, que garantem o todo em cada parte; do aprender a aprender e da mínima especialização crítica, que juntos, viabilizam o desenvolvimento da capacidade de auto-organização.

Evolui-se neste ponto para uma visão autopoietica⁷, alicerçada no caos e na complexidade, bem como na incerteza e na pluralidade, onde praticamente revisa-se todos os conceitos até então vigentes, invertendo-se a seqüência lógica ambiente-organização. Parte-se do pressuposto que você “não vê o ambiente como ele é, mas sim como a própria organização é”. Este novo conceito significa que as organizações mudam; e em decorrência, o ambiente precisa mudar. Neste novo paradigma, observa Morgan (1996) que se necessita estabelecer uma nova visão para o processo de mudança e de evolução organizacional, alicerçado em conceitos de casualidade mútua (circularidade) e de mudança dialética (ambigüidade).

2.1.2 A Arquitetura Organizacional

A internacionalização da gestão empresarial e a ampliação da concepção neoliberal, se por um lado fortaleceu a percepção tecnocrática e racional da gestão empresarial, por outro aflorou a deficiência no esclarecimento do processo de aculturação na organização, mediante o estabelecimento de seus valores e crenças.

Muito embora não hajam fórmulas prontas para solucionar todos os problemas das organizações, a competitividade e a complexidade em que vivem exigem o desdobramento e a utilização de mecanismos e ferramentas que as possibilitem sobreviver e obter os resultados esperados pelos denominados *stakeholders*, quais sejam: acionistas, gerentes, empregados, clientes, fornecedores, banqueiros, órgãos governamentais e sociedade como um todo.

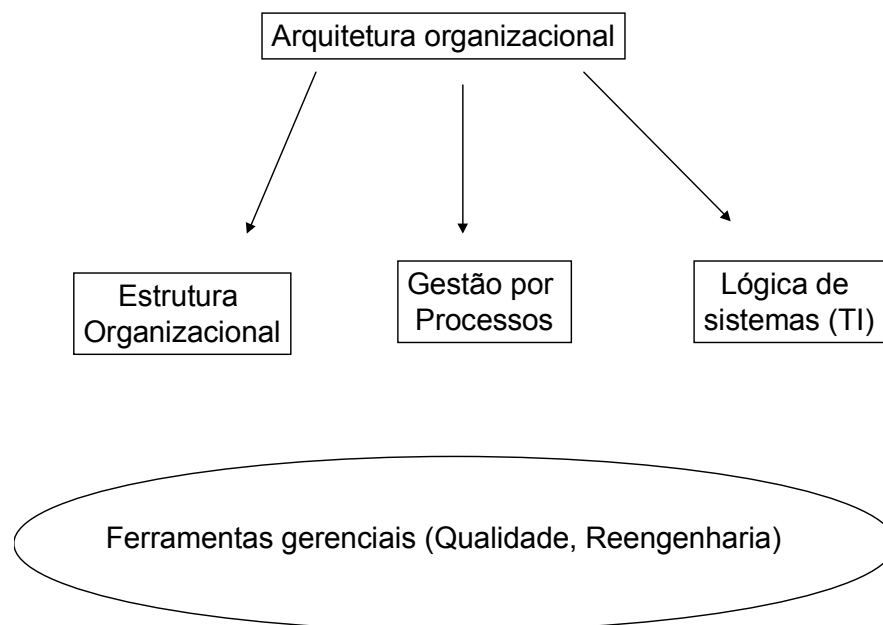
Neste contexto, diversos valores gerenciais praticados nas organizações tiveram que ser reciclados e adaptados às novas tendências conjunturais, dentre as quais destacam-se:

⁷ Morgan (1996) refere-se a *autopoiesis* como sendo um termo cunhado por Maturana e Varela, dois cientistas chilenos, em uma nova abordagem para a teoria dos sistemas.

- particularismos culturais: definições próprias de valores, ação localizada e consensos locais / temporais;
- sociedade de estilo: customização, diferenciação e individualismo;
- empregabilidade: responsabilidade individual e necessidade de atualização;
- descentralização do trabalho: tempo livre e criação de novas relações;
- consciência ecológica: auto-sustentabilidade e preservação ambiental;
- cooperação estratégica: alianças, empresa fragmentada / descentralizada e integração de meios e fins.

Para tanto, conforme pode ser observado na Figura 1, necessitaram as organizações romper suas barreiras departamentais de tal forma a visualizar os processos como um todo, controlando-os e submetendo-os a melhoria contínua, em atendimento as necessidades e expectativas dos clientes, mediante um adequado balanceamento da estrutura organizacional, da logística de sistemas (tecnologia da informação) e da gestão focada em processos.

Figura 1 – Arquitetura Organizacional



Fonte: adaptado de Motta (1999)

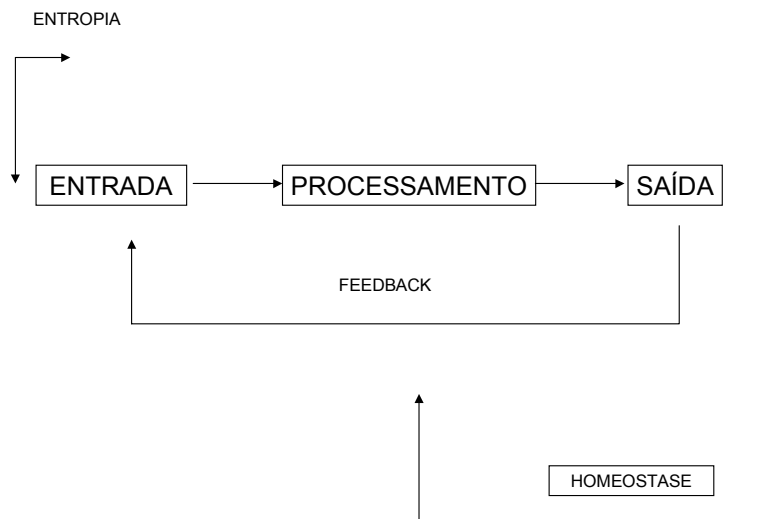
Posicionamento interessante é externado por Hammer (2001), o mentor do processo de reengenharia empresarial, ao defender que grande quantidade dos parâmetros convencionais de avaliação dos negócios tem utilidade restrita, por se aterem exclusivamente aos parâmetros financeiros, tais como: rentabilidade, retorno sobre investimentos, fluxo de caixa futuro e demonstrativo de lucros e perdas. Segundo Hammer (2001), trata-se apenas de “autópsia empresarial” que não leva em consideração o que denomina de “a linguagem fundamental dos negócios”, que considera ser o “trabalho e não o dinheiro”. Muito embora não desconsidere a relevância dos parâmetros financeiros, caracterizada na solidez do balanço e das demonstrações financeiras, o autor caracteriza-as apenas como funções “renais” e “métricas de pouca importância” por não focarem aquilo que realmente se necessita saber do negócio e que afeta diretamente ao “todo-poderoso: o cliente”.

Dentre os diversos estudos e modelos de avaliação de desempenho organizacional que buscam abordar de forma abrangente os conceitos repassados por Hammer (2001), despontam aqueles que se sustentam nos princípios e na prática do controle da qualidade total, por atenderem aos objetivos da organização, em decorrência de constituírem um sistema gerencial que:

- parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e do estabelecimento de padrões de atendimento destas necessidades;
- busca manter os padrões que atendem às necessidades das pessoas;
- tenciona melhorar continuamente os padrões que atendem às necessidades das pessoas, a partir de uma visão estratégica e de uma abordagem humanística.

Além disso, a evolução dos princípios da administração deu suporte a reengenharia e a Qualidade Total quando introduziu os conceitos e premissas da visão sistêmica que integra partes e especialidades em um todo organizacional orientado para o ambiente externo, conforme pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Enfoque Sistêmico



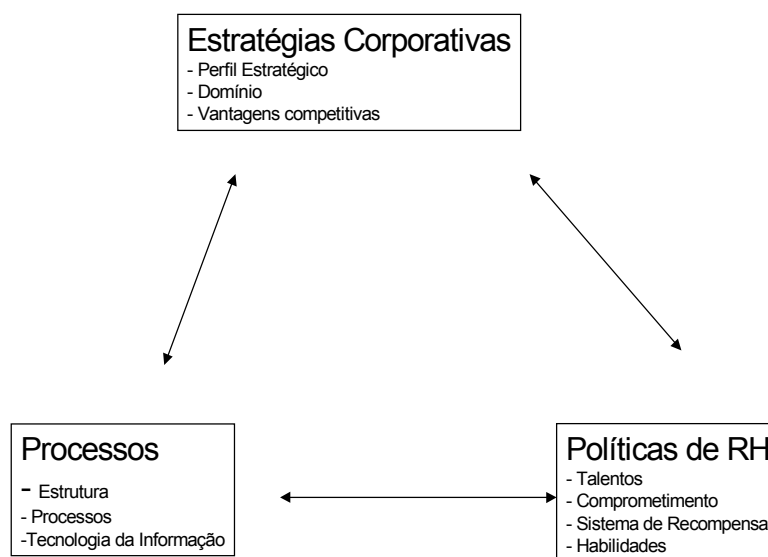
Fonte: adaptado de Chiavenato (1999).

A visão sistêmica representada na figura 2 amplia a capacidade de análise e a conscientização sobre limitações, possibilidades e impactos desejados, permitindo-se lidar com a realidade atual onde os sistemas fechados não tem ressonância. Considerado ideal para ambientes permeados de complexidade, incerteza, relacionamento contínuo e modelo de produção, o pensamento sistêmico lida com conceitos diferenciados da teoria de sistemas, a saber:

- Entrada – são insumos importados do ambiente que possibilitam a transformação de insumos em produtos (bens ou serviços);
- Processamento – é a transformação dos insumos em algo desejado pelo ambiente externo;
- Saída – é o resultado do processamento;
- Feedback – é a capacidade do sistema para produzir informação, realimentando e mantendo o desempenho do sistema;
- Entropia – é a tendência que tem os organismos para se deteriorar, caracterizando uma tendência natural para a desagregação;
- Homeostase – é a busca pelo re-equilíbrio dado que a entropia é uma realidade.

Alicerçada na configuração da visão sistêmica, a análise de processos constitui uma poderosa ferramenta gerencial para suporte às decisões, posicionando às organizações quanto ao balanceamento de suas variáveis-chave, representadas na Figura 3. A coerência e o ajustamento entre estratégias corporativas, processos e políticas de recursos humanos aumenta as chances de sucesso da organização, permitindo focar melhor o negócio que tem a demanda do cliente como ponto de partida.

Figura 3 – Variáveis-chave da Arquitetura Organizacional



Fonte: adaptado de Galbraith (1995)

Processo pode ser definido como a cadeia de ações empreendidas desde a encomenda de um produto / serviço, pelo cliente, até a entrega e o acompanhamento da aceitação e verificação de novas necessidades do cliente. A cadeia de ações em um processo deve garantir a agregação de valores. Isso significa que cada etapa executada representa uma transformação de insumos em produtos intermediários até se atingir a forma final da encomenda, segundo a solicitação do cliente.

Sob o ponto de vista da reengenharia, processo é um conjunto de atividades encadeadas que produzem bens e serviços de utilidade e valor para os clientes. Já para a Qualidade Total, a análise dos processos é um momento de melhoria contínua que privilegia:

- gerenciamento do processo – planejamento, objetivos e metas, critério de medição;
- identificação de causas dos problemas;
- definição de prioridades de ações;
- diferenciação de procedimentos;
- identificação e categorização de produtos e clientes;
- identificação de itens de controle;
- eliminação de desperdícios;
- conhecimento total sobre o modelo de produção;
- comprometimento e consciência dos funcionários sobre as contribuições e os prejuízos ao processo;
- geração de conhecimento sobre o comportamento das variáveis do processo;
- ênfase na qualidade

2.1.3 O Movimento da Qualidade

Conforme Falconi (1995), “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor”, garantindo-lhe a sobrevivência atual e futura, através do atingimento de adequados níveis de produtividade e competitividade, conforme pode ser observado na Figura 4.

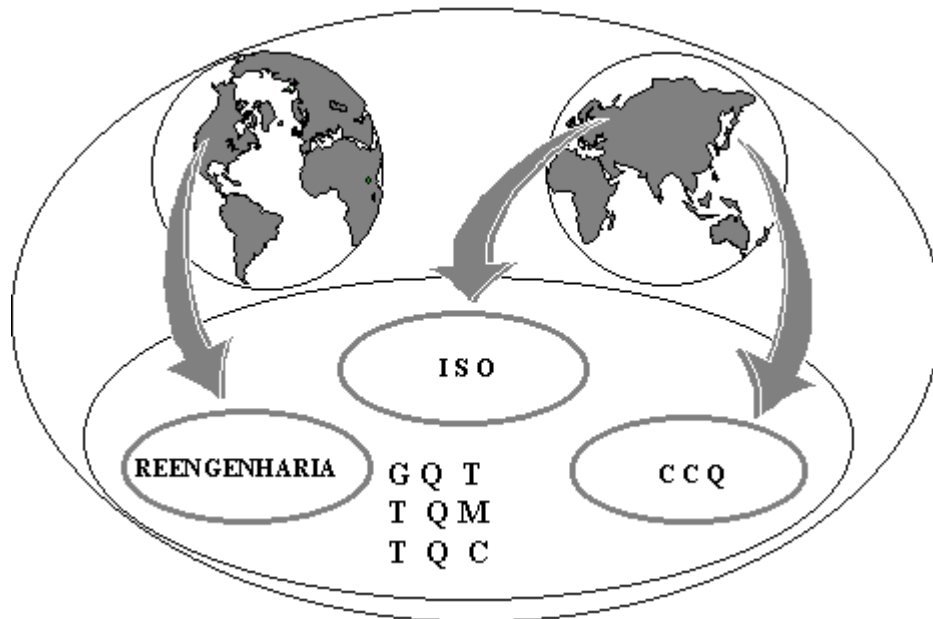
Figura 4 – Qualidade e Preferência do Consumidor



Fonte: adaptado de Falconi (1995)

Dentre as diversas fontes do conhecimento administrativo que sustentam a implementação de um adequado modelo de controle da qualidade em uma organização destacam-se: o método cartesiano, a administração científica, os estudos sobre o comportamento humano e o controle estatístico de processos, dentre outros, muitos das quais já referenciadas neste capítulo, que eclodiram quase que simultaneamente em todos os continentes do planeta, observadas apenas as peculiaridades culturais e de desenvolvimento de cada parte do mundo, conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – O movimento da Qualidade



Fonte: adaptado das normas de Política da Qualidade do Sistema Telebrás (1999)

Tendo em vista constituírem as organizações meios destinados ao atingimento de determinados fins, controlá-las significa monitorar quais fins, efeitos ou resultados não foram alcançados, analisando e atuando sobre as causas envolvidas, permitindo-se melhorar os resultados⁸.

Partindo-se da premissa inicial da necessidade do reconhecimento de quais são os fins desejados para uma organização e da constatação de que toda organização visa satisfazer as necessidades das pessoas, conclui-se que o resultado esperado de uma empresa nada mais é do que a própria qualidade total.

Segundo Falconi (1995), por qualidade total entende-se o atendimento a todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas, conforme pode ser observado na Tabela 1, de tal forma a garantir a própria sobrevivência empresarial.

⁸ Para aprofundar esta temática ver Paladini, E. P.. Gestão da qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços, 1995.

Tabela 1 – Dimensões da Qualidade Total

QUALIDADE TOTAL (como satisfazer as necessidades das pessoas)	DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL		PESSOAS ATINGIDAS
	QUALIDADE	PRODUTO / SERVIÇO ROTINA	CLIENTE VIZINHO
	CUSTO	CUSTO PREÇO	CLIENTE ACIONISTA EMPREGADO VIZINHO
	ENTREGA	PRAZO, LOCAL E QUANTIDADE CERTOS	CLIENTE
	MORAL	EMPREGADOS	EMPREGADO
	SEGURANÇA	EMPREGADOS USUÁRIOS	CLIENTE EMPREGADO VIZINHO

Fonte: adaptado de Falconi (1995).

Para se atender as dimensões evidenciadas na Tabela 1, deve-se sistematicamente mensurar os resultados obtidos, verificando-se o alcance parcial ou integral dos objetivos previamente traçados. No caso do não atendimento pleno dos objetivos, deve-se evidenciar as causas e corrigi-las, controlando-as através de medidas que buscam a qualidade total dos resultados.

Segundo Falconi (1995), a necessidade da avaliação da qualidade de uma organização decorre de diversas razões, constituindo-se as mais freqüentes:

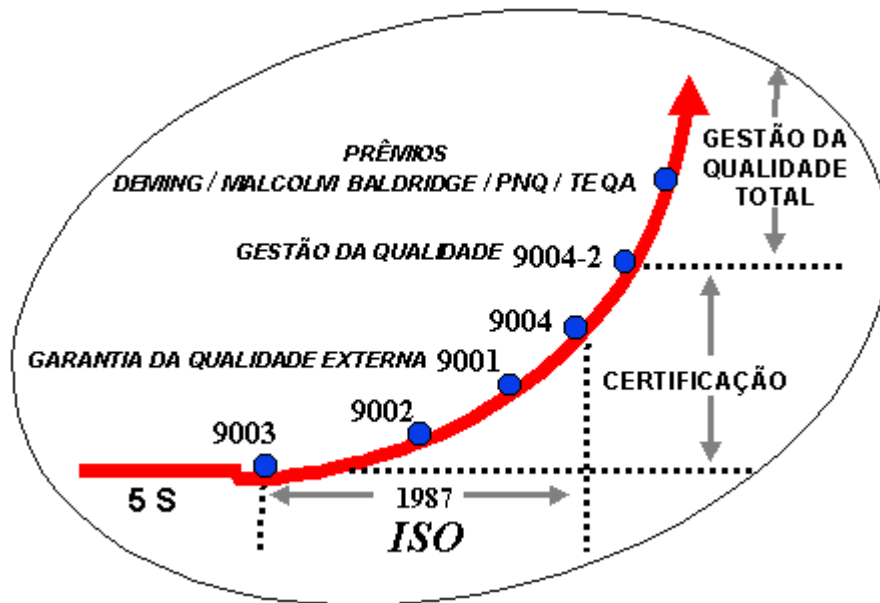
- exigências dos clientes para adquirir confiança na habilidade do fornecedor em satisfazer as suas premissas de qualidade. Pode se referir a um cliente específico, a um padrão específico do setor ou a algum padrão genérico, como por exemplo a padrões das normas ISO 9000. Geralmente aplica-se a avaliação dita de segunda parte, ou seja, efetuada pelo próprio cliente ou interessado;
- exigências genéricas do mercado, principalmente globalizado, em que a empresa se submete a uma avaliação de conformidade (em relação a um padrão) por uma terceira parte, dito órgão certificador ou agência independente, que não o próprio

cliente ou o provedor. Esta avaliação decorre em resposta a demanda do cliente ou de sua própria iniciativa, em antecipação as exigências de mercado. Enquadram-se nesta alternativa os processos de certificação de conformidade pela ISO 9000;

- exigências internas da administração em se avaliar a situação de cumprimento dos parâmetros de qualidade, quer pela necessidade da mensuração do estágio atual da implementação do programa de qualidade, ou até mesmo de sua própria implantação. Mais especificamente, este procedimento caracteriza-se por uma auditoria empresarial dita de primeira parte, em que o próprio interessado, a organização, avalia os resultados obtidos;
- exigências culturais internas incorporadas pela sistemática continuada de auto-avaliação, decorrentes da busca da melhoria contínua, fundamentada na qualidade total e alicerçada pelo planejamento estratégico. Trata-se novamente de uma avaliação de primeira parte, que, todavia, envolve toda a organização de forma pró-ativa e participa, e não mais só a alta administração;
- exigências mercadológicas , em que a organização se submete voluntariamente a uma avaliação de terceira parte, por um organismo independente, na busca do reconhecimento público de sua excelência, através de entidades de premiação nacional, ou até internacional.

Enquanto as avaliações de segunda parte decrescem gradualmente sua aplicabilidade, em contra-partida, crescem sistematicamente as avaliações de terceira parte, ocasionadas pela busca incessante das organizações da certificação pelos padrões da ISO 9000. As demais avaliações voltadas para a busca da qualidade total, quer sejam de primeira ou de terceira parte, assumem papel preponderante nas organizações, particularmente aquelas afetas a obtenção dos principais prêmios mundiais de mensuração da qualidade: o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBA), oriundo dos Estados Unidos e o *European Quality Award* (EQA), oriundo da Europa, conforme pode-se visualizar na Figura 6.

Figura 6 – Normas e Prêmios Mundiais



Fonte : adaptado das normas de Política da Qualidade do Sistema Telebrás (1999)

2.2 Estudos e Modelos de avaliação de Desempenho Organizacional

Encontram-se selecionados e descritos neste capítulo os modelos julgados mais adequados aos propósitos deste trabalho, justamente por sua abrangência e adequação aos pressupostos teóricos referenciados anteriormente.

2.2.1 Sistemas da Qualidade – ISO 9000

Conforme definido pela Norma ISO 8402, “Qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

Nesta definição pode-se identificar os conceitos de adequação ao uso, relação custo / benefício, confiabilidade, satisfação do cliente e conformidade aos requisitos. Estes conceitos da qualidade não são novos, nem se restringem a uma determinada época ou cultura.

Todavia, em decorrência do desenvolvimento simultâneo de diversos procedimentos surgidos nos EUA⁹, Canadá, Inglaterra e Otan¹⁰, visando regular as relações contratuais em compradores e fornecedores, resolveu-se estabelecer um padrão de normalização de procedimentos e organização de documentação, fazendo com que surgissem no mundo as Normas ISO SÉRIE 9000¹¹.

O principal aspecto legal destas Normas é o fato de ela ser aceita por todos os órgãos nacionais e internacionais que se preocupam com qualidade nas organizações.

Estas normas foram revisadas em 1994 para melhorar sua interpretação e dar maior enfoque aos aspectos preventivos da garantia da qualidade, estando assim denominadas:

- ISO 9000 – Diretrizes para seleção e uso das normas ISO;
- ISO 9001 – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados;
- ISO 9002 – Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados;
- ISO 9003 – Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais;
- ISO 9004 – Diretrizes para a gestão da qualidade.

Dentre os aspectos importantes a serem considerados em relação às normas ISO Série 9000, destacam-se os seguintes fundamentos:

- O processo de certificação ISO 9000 tem por finalidade a padronização de procedimentos e a partir desta forma de ação, buscar através de técnicas de melhoria contínua o aprimoramento da qualidade das atividades realizadas;
- A certificação é baseada no levantamento de processos, onde são detalhadas fluxogramas de funcionalidade, procedimentos e instruções de trabalho;
- Seguindo os requisitos da norma NBR 9002, é desenvolvido e colocado em operação um sistema de garantia da qualidade do processo certificado, onde as responsabilidades são definidas e as atividades desenvolvidas são documentadas com os seus respectivos registros;
- É parte fundamental deste processo realizar medidas e estatísticas a fim de indicar, quando necessário, o uso de ações corretivas.

⁹ EUA – Estados Unidos da América do Norte.

¹⁰ OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

¹¹ Para aprofundar esta temática ver Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – Normas ISO Série 9000 – Versão 1994

Os requisitos do Sistema da Qualidade encontram-se numerados e seqüenciados na Tabela 2.

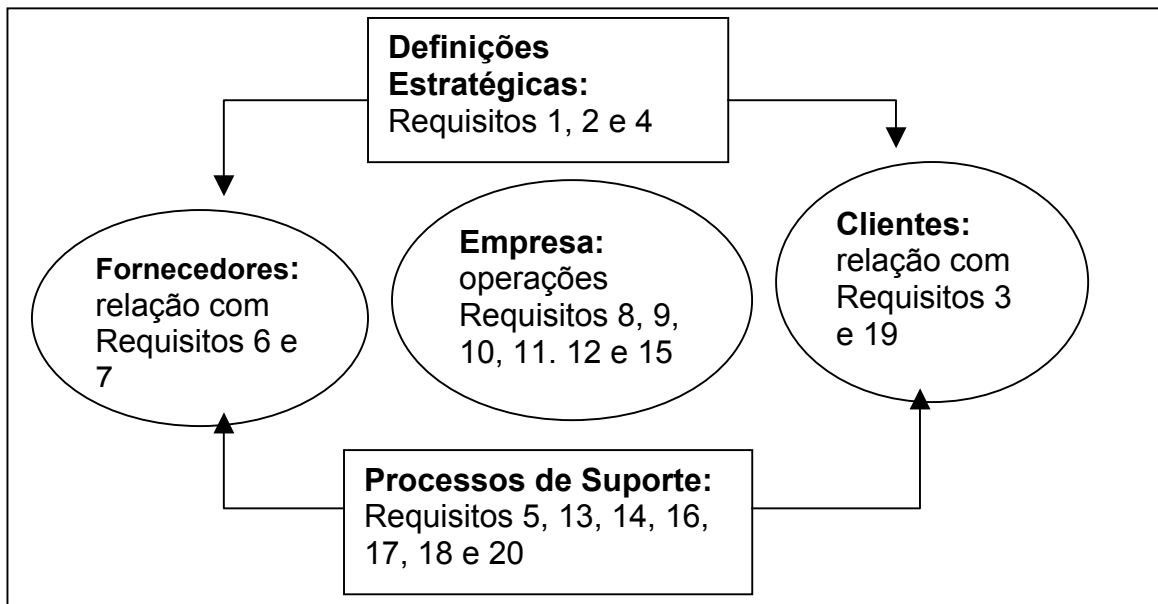
Tabela 2 – Requisitos do Sistema da Qualidade

Numeração	Requisito do Sistema da Qualidade
1.	Responsabilidade da Alta Direção;
2.	Sistema da Qualidade;
3.	Análise crítica de contrato;
4.	Controle de projeto;
5.	Controle de documentos e dados;
6.	Aquisição;
7.	Controle de produto fornecido pelo cliente;
8.	Identificação e rastreabilidade de produto;
9.	Controle de processo;
10.	Inspeção e ensaios;
11.	Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios;
12.	Situação de inspeção e ensaios;
13.	Controle de produtos não-conformes;
14.	Ações corretivas e preventivas;
15.	Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega;
16.	Controle de registros da qualidade;
17.	Auditorias internas da qualidade;
18.	Treinamento;
19.	Serviços associados;
20.	Técnicas estatísticas.

Fonte: adaptado das normas ISO Série 9000

Uma abordagem integrada pode ser observada na Figura 7, em que os requisitos encontram-se associados aos *Stakeholders* da organização.

Figura 7 – Requisitos da ISO 9001



Fonte: adaptado das normas ISO Série 9000

Para a implementação¹² dos procedimentos da ISO 9000, utiliza-se de uma determinada estrutura organizacional, com perfis e atribuições bem definidas, composta de:

- Representante da Administração;
- Facilitador;
- Gerência;
- Consultoria.

O processo de certificação constitui-se de diversas etapas, a saber:

- Contato Inicial;
- Proposta;
- Análise Manual da Qualidade;
- Ação Corretiva e/ou Pré-avaliação;
- Avaliação Inicial – Agente certificador externo;
- Ação Corretiva – *Follow up*;
- Certificação;
- Auditorias – Manutenção.

¹² Para aprofundar esta temática ver Cerqueira, J. P.; Martins, M. C.. O Sistema ISO na prática, 1996.

A implantação da ISO 9000, via de regra, justifica-se como estratégia para se melhorar a qualidade empresarial, para se atingir melhor produtividade / eficiência, pela própria exigência dos clientes e por razões mercadológicas.

Os principais benefícios percebidos da certificação pelos empresários são:

- Maior nível de organização interna;
- Maior controle da administração;
- Maior satisfação dos clientes;
- Maior motivação dos funcionários;
- Aumento da produtividade / eficiência
- Redução do desperdício;
- Maior eficiência em marketing;
- Redução de custos;
- Aumento do volume de vendas;
- Aumento das exportações.

2.2.2 Balanced ScoreCard

Este modelo reflete a primeira tentativa de desenvolver um sistema de mensuração de desempenho que, segundo Kaplan e Norton (1997), foca sua atenção nos objetivos da organização, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado da organização.

O conceito do uso de indicadores de desempenho como instrumento de apoio à gestão foi bastante difundido, desde a década de 60 do século passado. Nesta época foram publicadas obras a respeito, como a de Lauzel e Cibert (1962), na qual os autores introduziram o conceito do “quadro de bordo” como instrumento de apoio à gestão. Também na década de 90, podem ser encontradas outras abordagens sobre o mesmo tema, como a de Cérutti e Gattino (1992).

Entretanto, a utilização dos indicadores de desempenho como apoio à gestão só foi universalmente difundida a partir do modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). O *Balanced Scorecard* é uma filosofia prática e inovadora de gestão da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em

indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o *Balanced Scorecard* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização. Para tanto, o modelo balanceia a mensuração de desempenho considerando simultaneamente os resultados e as causas dos desempenhos nos objetivos da organização.

Neste sentido, o sistema de mensuração de desempenho busca atender dois requisitos básicos, a saber:

- deve refletir o entendimento da organização quanto as causas do desempenho nos objetivos da organização, isto é, deve monitorar tanto o desempenho quanto o que a administração acredita que sejam os direcionadores deste desempenho. Isto é a “profundidade” requerida a ser balanceada;
- este sistema deve medir os aspectos mais críticos ou diferenciadores do desempenho da organização. Estes aspectos dão a organização as habilidades em atingir seus objetivos. Esta é a “largura” requerida de estar balanceada.

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o *Balanced Scorecard* direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas.

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento direcionando a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo.

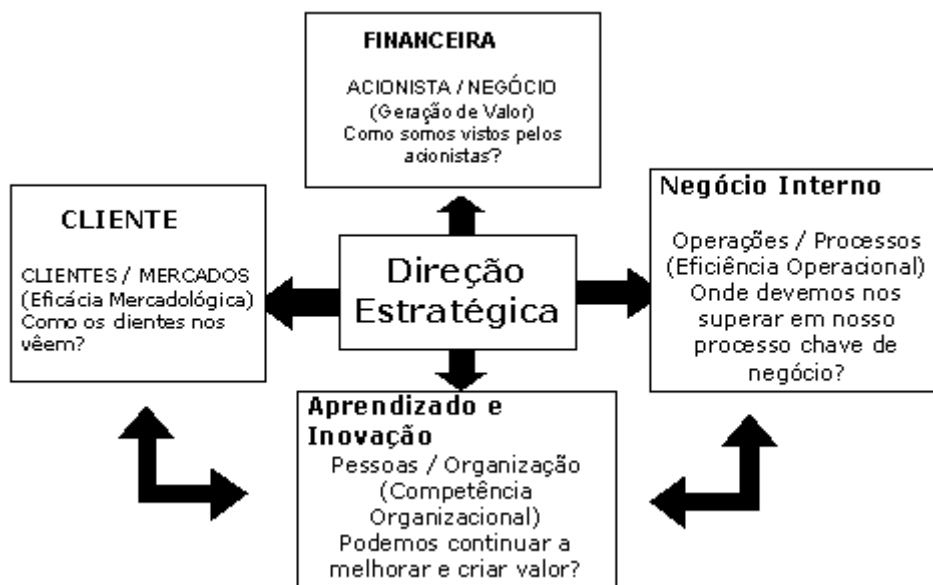
Contudo, esse desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Mas para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer os seus clientes. A perspectiva do Cliente permite direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes.

Finalmente, a perspectiva Financeira permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas.

Quando integradas, estas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, como pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Balanced ScoreCard - Perspectivas



Fonte: Adaptado do livro “A estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*” de Kaplan e Norton (1997)

Perceber a organização de forma sistêmica, através das quatro citadas perspectivas, conduz ao alcance do objetivo máximo da administração que é o de maximizar o investimento dos acionistas, aumentando o valor agregado da empresa¹³. Para tanto, resulta este objetivo de fazer as coisas certas, agregando valor aos clientes, melhorando o negócio e os seus processos operacionais, inovando constantemente, possibilitando a empresa a apreender e dividindo este aprendizado com o todo da organização.

¹³ Para saber mais sobre os efeitos práticos na organização resultantes da aplicação do Balanced Scorecard consultar Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. A Practical Guide to using the *Balanced Scorecard*, 1999.

O *Balanced Scorecard* reconhece tudo isso atribuindo igual ênfase aos fatores necessários para fazê-los certo, o que resultará no atingimento do objetivo máximo, sem se esquecer do direcionamento maior, que se refere a própria visão do negócio.

Neste modelo, a administração da organização é requerida a “consensar” as principais medidas de desempenho em cada uma das perspectivas, não existindo um conjunto de indicadores pré-definidos que se apliquem incondicionalmente a todas as situações de negócio. Para defini-los, segundo o *Balanced Scorecard*, cada empresa deve atrelá-los a sua visão, permitindo-se constituir um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia.

De qualquer forma, pela provável similaridade das organizações muitos destes indicadores encontram-se descritos nos agrupamentos a seguir condensados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, a saber: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras devem indicar se a estratégia da empresa, implementação e execução estão contribuindo para a melhoria financeira. Estes indicadores podem, conceitualmente, ser subdivididos em 3 grupos:

- sobrevivência da empresa: geração do fluxo de caixa;
- sucesso da empresa: crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, lucro operacional, utilização de ativos, retorno e estratégias sobre investimento;
- prosperidade: aumento da participação de mercado, valor do acionista, valor econômico agregado.

Na perspectiva do cliente, torna-se importante identificar os fatores que lhes são importantes, normalmente segmentados em quatro categorias:

- tempo (lead time): tempo de tratamento do pedido até a entrega, *time-to-market* para os novos produtos, entregas no tempo demandado pelo cliente;
- qualidade: defeitos dos produtos entregues, atendimento as especificações definidas pelo cliente;
- serviço: produtos desenvolvidos para as necessidades dos clientes, número de projetos cooperados de engenharia;

- desempenho: participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento a habilidade da empresa em inovar, melhorar, aprender e se superar está em consonância com a maximização de seu valor, normalmente atrelada a existência de uma infra-estrutura necessária que provêm de três fontes principais:

- pessoas: rotatividade do pessoal, qualidade dos funcionários no tocante a treinamento e capacitação, sugestão dos funcionários para aumento da receita/economias;
- sistemas: Infraestrutura tecnológica, liderança na tecnologia traduzida em tempo de desenvolvimento;
- procedimentos organizacionais: porcentagem de vendas proveniente de novos produtos, desenvolvimento de competências da equipe, cultura organizacional e clima para ação, parceria com clientes e concorrentes para alargar amplitude do negócio.

Na perspectiva dos processos internos, medidas baseadas em clientes são importantes, mas devem ser desdobradas em outras medidas internas que atendam as suas expectativas, devendo provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, que acabam tornando-se direcionadores de valor. Trata-se, na verdade, de uma seqüência de atividades e da cadeia de valor que através de medidas de desempenho, possibilita-nos medir a eficiência das atividades e dos processos dos negócios. Estas medidas podem abordar:

- qualidade das atividades: proporção das atividades que agregam valor em relação as demais atividades que não agregam;
- inovação: desenvolvimento de novos produtos e processos, agilidade em relação a concorrência, tempo programado em relação ao tempo planejado;
- operação: produção, excelência no custo unitário, flexibilidade, tempo de produção e produtividade, distribuição, entrega de produtos no menor tempo possível e a menor custo, vendas;
- serviços pós venda: assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente.

2.2.3 Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)

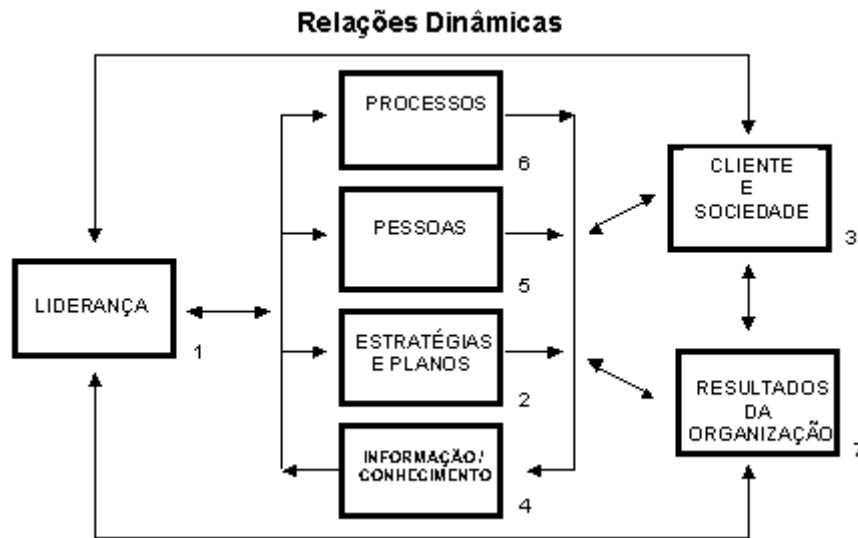
A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi fundada em outubro de 1991 por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e todas as atividades decorrentes da premiação, em todo o território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ em todos os fóruns. É uma entidade privada, sem fins lucrativos, situada em São Paulo, Capital, que tem como missão “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, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos Órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade”. (FPNQ, 1999:4)

Os critérios baseiam-se nos critérios do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). Sua escolha decorreu de um amplo estudo dos prêmios existentes no Brasil e no exterior, recorrendo-se até o precursor de todos os modelos, o *Deming Prize*, do Japão.

O modelo *Baldrige* foi preferido em relação aos demais por não estabelecer em seus critérios de avaliação a prescrição de metodologias e ferramentas específicas de gestão. Também a ampla disponibilidade de bibliografia disponível a respeito do assunto, facilitou sua aplicação.

Os critérios de excelência constituem parâmetros de gestão e/ou de avaliação reconhecidos mundialmente, aplicáveis a qualquer tipo ou ramo de negócio, que refletem um conjunto de procedimentos comuns às organizações ditas de classe mundial, estruturados de forma sistêmica entre si e organizados nas sete categorias, descritas na Figura 9.

Figura 9 – Estrutura dos Critérios – Um enfoque sistêmico.



Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

A aplicação dos critérios objetivando a excelência empresarial se baseia na possibilidade interna da escolha do encaminhamento a ser seguido, caracterizando-se este processo por:

- Não ser prescritivo quanto a ferramentas, métodos, normas ou procedimentos;
- Cobrir pela abrangência de seus objetivos, todas as áreas críticas para o sucesso organizacional;
- Contemplar todos os atores do negócio empresarial, ditos *Stakeholders*: clientes, acionistas, funcionários, fornecedores, parceiros e a sociedade como um todo;
- Direcionar o foco da atenção para os resultados do negócio e para a focalização nos clientes, como sustentáculos de qualquer organização;
- Estimular a prática da melhoria contínua (planejamento, execução, avaliação e evolução), através da preconização de práticas;
- Estabelecer a cultura comparativa com a concorrência e com referenciais de excelência, de qualquer ramo e/ou atividade;
- Relevar a questão da atitude de liderança no processo de conquista da excelência empresarial.

Dentre os diversos benefícios obtidos pelas organizações decorrentes da utilização dos Critérios de Excelência, destacam-se:

- Aferição e documentação do estágio evolutivo do processo de gestão empresarial;
- Identificação objetiva de áreas, processos e/ou atividades, cuja operação, desempenho ou resultados apresentam oportunidades de melhoria;
- Ênfase na implementação de ciclos periódicos de planejamento e avaliação integrados;
- Integração da empresa, através da troca de experiências entre as diversas unidades avaliadas.

Os Critérios de Excelência do PNQ (2001), constituem um modelo de gestão fundamentado nos critérios abaixo relacionados.

- *Qualidade centrada no cliente:* Muito embora a qualidade faça parte do produto ofertado, é o cliente quem a julga. Neste sentido, devem ser relevadas as características dos produtos que agregam valor ao cliente, incrementando sua satisfação e atrelando sua preferência. Aprofundar o conhecimento das necessidades dos clientes é o início da busca da excelência do desempenho organizacional;
- *Comprometimento da alta direção:* A capacidade de liderar pessoas, através de um sistema eficaz de gestão, é a mola mestra da excelência organizacional. Esta habilidade de unir pessoas em torno de objetivos e valores comuns, bem como de diretrizes e estratégias organizacionais, comprometendo a todos com os resultados esperados constitui também um fundamento desejável;
- *Valorização das pessoas:* Constitui a força de trabalho, através de seus conhecimentos, habilidades e competências, elemento fundamental para a obtenção da excelência do desempenho. Preocupar-se com seu bem estar, bem como despertar sua motivação em colaborar com a organização torna possível produzir bens e/ou serviços que atendam a clientela;
- *Responsabilidade Social:* Por interagir com o meio ambiente, fica o desenvolvimento da organização atrelado a reciprocidade harmônica de interesses entre ela e a sociedade e a comunidade em que se insere. Sua atuação pode ser

mensurada pelo atendimento as leis e regulamentos, pelo pagamento de impostos e taxas, pela economia de recursos do contribuinte, pela geração de empregos e pagamento de salários, pelas transações com fornecedores idôneos, pela produção de bens e serviços úteis, por iniciativas em prol da comunidade em que atua e pela preocupação com o meio-ambiente;

- *Visão de futuro de longo alcance:* Para minimizar eventuais impactos decorrentes das transformações macro-econômicas, bem como oportunizar espaços a serem ocupados, as organizações necessitam fundamentar suas ações estratégicas exercitando visões de longo prazo;
- *Foco nos resultados:* Apenas quando as partes interessadas obtém da organização os resultados esperados, de forma harmônica, equilibrada e sustentada é que se está atingindo os objetivos empresariais. Para tanto, torna-se relevante o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, de tal forma a que as pessoas envolvidas possam compreender seus objetivos na organização. Outro aspecto relevante deste contexto é o da efetiva monitoração dos resultados a serem obtidos pelos processos produtivos, explicitados pela fixação de metas empresariais;
- *Aprendizado contínuo:* A cultura do aprendizado, evidenciada pelos mecanismos de avaliação e melhoria da produção e da gestão empresarial exerce papel relevante no desenvolvimento organizacional. A medida que a organização aumenta o seu conhecimento sobre seus processos e atua no seu melhoramento continuado, agrega-se valor ao produto final que é ofertado ao cliente;
- *Gestão baseada em fatos e em processos:* Todo processo de tomada de decisão necessita estar alicerçado em fatos e dados, que compõem o conhecimento armazenado na organização, através da disponibilidade de informações confiáveis e fidedignas. As empresas ditas de classe mundial agrupam suas informações e atividades em forma de processos multifuncionais, possibilitando o domínio pleno do funcionamento organizacional e a constatação preventiva de eventuais problemas e anomalias nos processos de produção;
- *Enfoque pró-ativo e resposta rápida:* A atuação pró-ativa na prevenção de problemas e no pronto atendimento as necessidades dos clientes e do mercado fundamenta importante estratégia empresarial de agregação de valor aos produtos organizacionais por intermédio da busca da melhoria do desempenho em toda a cadeia produtiva. Pensar e agir antecipadamente constitui diferencial a ser

perseguido pela organização, por permitir alavancar a satisfação do cliente, surpreendendo-o e respondendo-lhe favoravelmente as suas expectativas.

Os fundamentos apresentados anteriormente estão contidos nos sete Critérios de Excelência da Gestão¹⁴, compondo a estrutura definidora do modelo visualizado na Figura 9, que procura demonstrar que todos os aspectos críticos da gestão empresarial devem estar absolutamente alinhados à estratégia e aos planos de ação, expressos em um conjunto de premissas a serem seguidas pela organização.

Estas premissas, que servem de referencial para o processo de tomada de decisão e de deliberação para a aplicação de recursos, decorrem do planejamento estratégico de curto e de longo prazo. Também tem a função de induzirem a convergência dos indicadores de desempenho para todas as áreas, garantindo o sucesso da entidade no que diz respeito ao atendimento às necessidades dos clientes e a própria participação de mercado.

O modelo de gestão composto pelos sete critérios, apresentado na Figura 9, ilustra como a empresa necessita se orientar para atingir a excelência do desempenho empresarial. O primeiro bloco, visto como de *planejamento*, evidencia a necessidade de uma liderança forte da alta direção, focada nas necessidades dos clientes e do mercado. Também o planejamento das operações da organização, com ênfase estratégica na utilização dos recursos disponíveis para o atendimento do conjunto de necessidades constitui fundamento relevante deste bloco. O segundo bloco, dito de *execução*, destaca que o atendimento a estas necessidade ocorre através da utilização de pessoas e de processos. Já o bloco do *controle* trata do acompanhamento dos resultados da organização quanto a gestão da clientela, do mercado, das finanças, das pessoas, dos fornecedores, dos parceiros, do ambiente, como também do desempenho dos produtos e dos processos da própria organização. Resta o conjunto de atividades afeta a *ação*, composto pelo sistema de informação e análise que revela o grau de inteligência organizacional, sustentando a adequação dos processos de planejamento e de execução de todos os demais blocos.

Tendo em vista os Critérios estarem focados nos resultados da organização, principalmente aqueles afetos à satisfação dos clientes / mercado e aos aspectos financeiros, relativos às pessoas, relativos aos fornecedores / parceiros e ao produto / processos organizacionais, as melhorias obtidas contribuem para o desempenho global, assegurando que

¹⁴ Para aprofundar esta temática ver Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) – Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho – Versão 2001

as estratégias globais e setoriais encontrem-se ajustadas e inter-relacionadas, eliminando-se conflitos e harmonizando-se os interesses de todas as partes interessadas.

O atendimento aos requisitos dos Critérios pode ocorrer de forma ampla e diferenciada, observadas as próprias características empresariais, justamente pelo modelo não constituir uma ferramenta prescritiva, que não contém sequer uma forma pré-concebida de implementação. Desta forma, constitui deliberação exclusiva da empresa que:

- técnica, tecnologia, sistema, método, metodologia, ferramenta, indicador ou qualquer outra forma de implementação utilizar;
- área ou setor da qualidade ou de planejamento instituir para tal fim;
- padrão do sistema de gestão nas diversas áreas da organização utilizar;
- estrutura organizacional adotar.

Entretanto, a configuração empresarial adotada deve prever processo regular de avaliação em sua sistemática de acompanhamento da melhoria da organização, adequando seu processo continuamente à evolução das necessidades e estratégias.

O enfoque sistêmico do modelo sustenta o alinhamento das metas globais através da construção de indicadores que se complementam mutuamente, observadas as estratégias organizacionais e o ponto de vista do cliente, além do desempenho global pretendido. Tal procedimento garante conectividade às atividades desenvolvidas e viabiliza a descentralização do processo de tomada de decisão, garantindo-lhe, concomitantemente, agilidade e inovação.

É principalmente através da avaliação e melhoria dos processos, duas últimas fases do ciclo: planejar, executar, avaliar e melhorar, que reforça-se o aprendizado organizacional, via retro-alimentação entre resultados e processos.

Os Critérios constituem um conjunto de vinte e seis requisitos básicos, ditos itens, orientados para resultados, que através de pontuação permitem diagnosticar o desempenho atual da organização, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Critérios, Itens e Pontuações Máximas

Critérios e Itens		Pontuação Máxima
1	Liderança	90
	.1 Sistema de liderança	30
	.2 Cultura de excelência	30
	.3 Análise crítica do desempenho global	30
2	Estratégias e Planos	90
	.1 Formulação das estratégias	30
	.2 Operacionalização das estratégias	30
	.3 Planejamento da medição do desempenho global	30
3	Clientes e Sociedade	90
	.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
	.2 Relacionamento com clientes	30
	.3 Interação com a sociedade	30
4	Informação e Conhecimento	90
	.1 Gestão das informações da organização	30
	.2 Gestão das informações comparativas	30
	.3 Desenvolvimento do capital intelectual	30
5	Pessoas	90
	.1 Sistemas de trabalho	30
	.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas	30
	.3 Qualidade de vida	30
6	Processos	90
	.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
	.2 Gestão de processos de apoio	20
	.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
	.4 Gestão financeira	20
7	Resultados da organização	460
	.1 Resultados relativos aos clientes e aos mercados	100
	.2 Resultados financeiros	100
	.3 Resultados relativos às pessoas	60
	.4 Resultados relativos aos fornecedores	40
	.5 Resultados dos processos relativos ao produto	60
	.6 Resultados relativos a sociedade	40
	.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
Total de Pontos		1000

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

Cada dimensão a ser avaliada, seja de enfoque, aplicação ou resultado, bem como os principais fatores a serem observados para valoração do atendimento aos requisitos do modelo permitem diagnosticar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para cada um dos itens dos Critérios de Excelência, com base em metas de pontuação, descritas na Tabela 3, dotando

esta ferramenta de uma poderosa sistemática de análise crítica de desempenho organizacional que identifica o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência do desempenho.

A pontuação dos itens dos Critérios de Excelência está alicerçada em três dimensões: enfoque, aplicação e resultados.

Enfoque constitui o conjunto de métodos e práticas utilizado para atender aos requisitos do item, devendo ser levado em consideração para sua avaliação a sua adequação aos próprios requisitos, o seu caráter pró-ativo, a sua característica de permitir o aprendizado e a sua exemplaridade, ou seja, a inovação e/ou o refinamento.

Aplicação caracteriza-se pela possibilidade da sua disseminação e uso do enfoque pela organização, devendo-se considerar a própria possibilidade da disseminação horizontal e vertical, bem como a continuidade de sua implementação.

Os resultados decorrem da aplicação do enfoque, devendo-se avaliar sua correlação com os diversos indicadores de desempenho e processos implementados, o próprio desempenho alcançado relacionado às comparações pertinentes, a relevância para o perfil da organização e a tendência evolutiva sustentada.

O item está sempre atrelado a classificação pelo enfoque / aplicação ou resultados. O enfoque e a aplicação são analisados em conjunto, para o item em observação, em virtude do enfoque dever ser sempre acompanhado da identificação de como os métodos são aplicados, baseado nos próprios requisitos.

A composição da pontuação dos vinte itens dos critérios gera a pontuação global da organização, enquadrando-a em uma das nove faixas descritas na Tabela 4.

Tabela 4 – Faixas de pontuação global

Faixa			Estágio da Organização
Nº	Posição	Pontuação	
9	Alta Média Baixa	951 – 1000 901 – 950 851 - 900	Enfoques inovadores, altamente refinados, com plena aplicação. Uso continuado e sem variações ou lacunas. Resultados totalmente relacionados aos enfoques, com tendências muito favoráveis e níveis de desempenho excelentes. Liderança nacional e internacional, reconhecido como referencial de excelência em várias áreas.
8	Alta Média Baixa	817 – 850 784 – 816 751 – 783	Enfoques muito refinados, algo inovadores e muito bem aplicados, sem lacunas ou variações nas áreas e processos principais. Resultados importantes e relacionados à maioria dos enfoques, com tendências favoráveis em praticamente todos. Líder do ramo na maioria das áreas e referencial de excelência em algumas áreas.
7	Alta Média Baixa	717 – 750 684 – 716 651 – 683	Enfoques exemplares, com boa evidência de continuidade e maturidade na aplicação, para a maioria das áreas e processos principais. Existe boa base para ampliar a disseminação dos enfoques. Resultados importantes e relacionados à maioria dos enfoques implementados. Em algumas áreas pode ser líder do ramo ou referencial de excelência
6	Alta Média Baixa	617 – 650 584 – 616 551 – 583	Enfoques adequados, eficazes, na maioria pró-ativos e de uso continuado, sem deficiências significativas, disseminados na maioria das áreas e processos principais. Tendências favoráveis e bom desempenho para a maioria dos resultados importantes para o sucesso da organização
5	Alta Média Baixa	517 – 550 484 – 516 451 – 483	Enfoques adequados e eficazes, vários deles pró-ativos, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação ainda está em estágios iniciais em algumas áreas. Tendências favoráveis e desempenho similar às comparações para alguns resultados.
4	Alta Média baixa	417 – 450 384 – 416 351 – 383	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, mas a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas.
3	Alta Média baixa	317 – 350 284 – 316 251 – 283	Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens, reativos, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
2	Alta Média baixa	217 – 250 184 – 216 151 – 183	Enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos globais dos Critérios, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
1	Alta Média baixa	101 – 150 51 – 100 0 - 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorram de enfoques implementados.

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

2.2.4 Primeiros passos para a Excelência

Observadas a abrangência e a complexidade contidas nos Critérios de Excelência da FPNQ, exigindo compreensão plena, investimento significativo e avançado estágio de desenvolvimento (talvez só pertinente as grandes organizações), intenciona este modelo oportunizar as pequenas / médias empresas a aferição de sua gestão organizacional por intermédio de um sistema simplificado de avaliação¹⁵.

Alicerçado nas premissas conceituais dos Critérios de Excelência da FPNQ discorridas no item anterior, objetiva este modelo, preliminarmente:

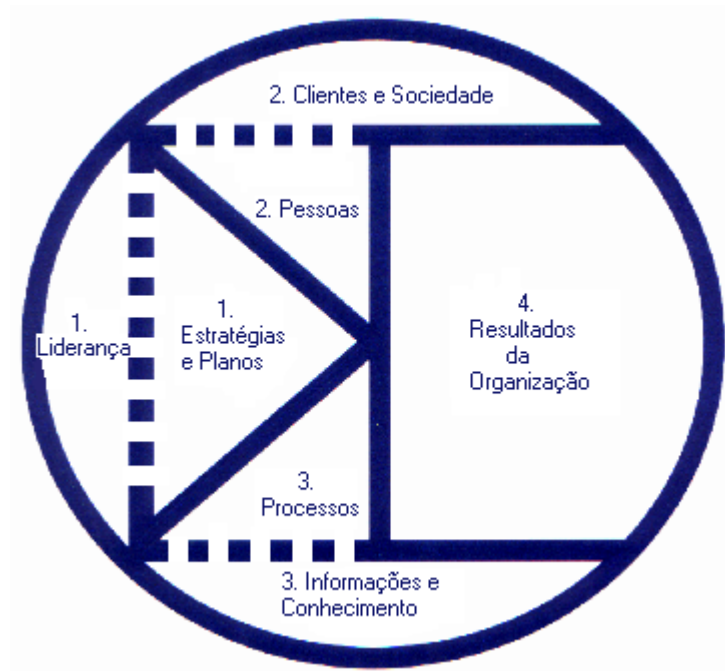
- apresentar critérios para um bom desempenho da gestão, decorrentes de modelos de gestão advindos de ambientes competitivos e do comportamento dinâmico das relações organizacionais com o mercado;
- fornecer um instrumento para o diagnóstico da organização, avaliando-a quando ao grau de alinhamento com os critérios propostos;
- servir como referencial avaliatório para comparações exógenas a organização, contextualizando-a com as diversas iniciativas de premiações internas, setoriais e regionais.

A exemplo dos Critérios de Excelência da FPNQ, este modelo simplificado tem como referencial os mesmos fundamentos da excelência, a saber: gestão centrada nos clientes, foco nos resultados, comprometimento da alta direção, responsabilidade social, valorização das pessoas, visão de futuro de longo alcance, gestão baseada em processos e informações, ação pró-ativa / resposta rápida e aprendizado contínuo.

Trata-se de um modelo composto de elementos estruturais sistêmicos, que interagem e complementam-se na gestão da organização em busca da excelência, baseado nos mesmos Critérios do PNQ, sem descer ao mesmo nível de detalhamento específico, servindo todavia como um instrumento de aferição que indica o estágio de desenvolvimento alcançado, conforme pode ser observado na Figura 10.

¹⁵ Trata-se de um modelo de gestão e uma sistemática simplificada de auto-avaliação aplicável às organizações que se situam até a faixa 4 de pontuação global (até 450 pontos) dos Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), com o intuito de estabelecer um referencial avaliatório intermediário.

Figura 10 – Modelo Sistêmico do PNQ – Primeiros passos para a Excelência.



Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

O diagrama exposto na Figura 10 simboliza um ser vivo, composto de 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 diferença fundamental reside no grau de maturidade do sistema de gestão da organização que, para este modelo, visa apenas classificá-la como de bom desempenho, em um estágio intermediário da jornada plena do PNQ, muito embora bem superior ao praticado pela maioria das organizações. Neste sentido, o modelo prescreve conceituações simplificadas sobre os critérios e itens de avaliação oriundos dos Critérios de Excelência do PNQ, conforme pode ser observado na Tabela 5 – Parte 1, 2, 3 e 4.

Tabela 5 – Conceituação dos Critérios e Itens de Avaliação - Primeiros passos para a Excelência.

Tabela 5 - Parte 1

1. Liderança, Estratégias e Planos	
.1 Sistema de liderança	Descrever como está estruturado o sistema de liderança da organização, detalhando os critérios e os procedimentos para identificação e desenvolvimento de líderes. Explicar como é evidenciado o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas.
.2 Cultura de excelência	Descrever como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo a excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.
.3 Análise crítica do desempenho global	Descrever como é analisado criticamente o desempenho global da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos.
.4 Formulação das estratégias	Descrever como a organização formula suas estratégias de forma a direcionar seu desempenho e determinar seu posicionamento no mercado. Resumir as principais estratégias da organização e os aspectos fundamentais para o êxito das estratégias.
.5 Operacionalização das estratégias	Descrever como a organização desdobra suas estratégias. Apresentar os principais planos de ação resultantes do processo de planejamento operacional.
.6 Planejamento da medição do desempenho global	Descrever como a organização desenvolve o seu sistema de medição do desempenho global, de forma a reforçar as estratégias para todas partes interessadas, permitir a avaliação dos rumos pela alta direção e aprender por meio das relações de causa e efeito entre os indicadores.

Tabela 5 – Parte 2

2. Pessoas, Clientes e Sociedade	
.1 Sistemas de trabalho	Descrever como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição de todos para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.
.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas	Descrever como os métodos de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho apóiam a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização.
.3 Qualidade de vida	Descrever como o ambiente de trabalho e o clima organizacional são propícios ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas que compõem a força de trabalho
.4 Imagem e conhecimento de mercado	Descrever como a organização identifica, compreende e monitora as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se antecipar e desenvolver novas oportunidades. Descrever também como a organização divulga seus produtos e suas marcas, de forma a fortalecer sua imagem positiva e tornar-se conhecida pelos clientes e mercados.
.5 Relacionamento com clientes	Descrever como a organização disponibiliza canais de acesso e determina o grau de satisfação dos clientes. Descrever também como a organização constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades.
.6 Interação com a sociedade	Descrever como a organização identifica, compreende e monitora as necessidades das comunidades e os ecossistemas afetados por suas atividades e produtos para fortalecer o espírito de cidadania e cumprir com suas responsabilidades sociais.

Tabela 5 – Parte 3

3. Processos, Informação e Conhecimento	
.1 Gestão de processos relativos ao produto	Descrever como a organização gerencia os processos relativos ao produto.
.2 Gestão de processos de apoio	Descrever como a organização gerencia os principais processos de apoio
.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	Descrever como a organização gerencia as interações e os principais processos relacionados aos mesmos.
.4 Gestão financeira	Descrever como é feita a gestão dos recursos da organização, detalhando como as estratégias, os planos e os processos são eficazmente suportados e orçados
.5 Gestão das informações da organização	Descrever a gestão das informações da organização utilizadas para apoiar os principais processos, a tomada de decisões e a melhoria do desempenho da organização
.6 Gestão das informações comparativas	Descrever a gestão das informações comparativas utilizadas para apoiar a análise crítica do desempenho global, a tomada de decisões e a melhoria e inovação das práticas de gestão da organização.
.7 Desenvolvimento do capital intelectual	Descrever como a organização estimula, identifica, cria e protege o conhecimento e o acervo tecnológico para desenvolver o capital intelectual.

Tabela 5 – Parte 4

4. Resultados da organização	
.1 Resultados relativos aos clientes e aos mercados	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.2 Resultados financeiros	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à situação financeira da organização, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.3 Resultados relativos às pessoas	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.4 Resultados relativos aos fornecedores	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.5 Resultados dos processos relativos ao produto	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos produtos e aos processos relativos aos produtos, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.6 Resultados relativos a sociedade	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.
.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	Apresentar os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

O sistema de pontuação pertinente ao modelo, que pode ser observado na Tabela 6, é instrumentado por um processo de avaliação das práticas de gestão adotadas e pelos resultados obtidos pela organização e visa identificar:

- uma pontuação baseada nos critérios propostos;
- os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do sistema atual de gestão.

Tabela 6 – Critérios, Itens e Pontuações Máximas - Primeiros passos para a Excelência.

Critérios e Itens		Pontuação Máxima
	Liderança, Estratégias e Planos	90
	.1 Sistema de liderança	15
	.2 Cultura de excelência	15
1	.3 Análise crítica do desempenho global	15
	.4 Formulação das estratégias	15
	.5 Operacionalização das estratégias	15
	.6 Planejamento da medição do desempenho global	15
	Pessoas, Clientes e Sociedade	90
	.1 Sistemas de trabalho	15
	.2 Capacitação e desenvolvimento das pessoas	15
2	.3 Qualidade de vida	15
	.4 Imagem e conhecimento de mercado	15
	.5 Relacionamento com clientes	15
	.6 Interação com a sociedade	15
	Processos, Informação e Conhecimento	90
	.1 Gestão de processos relativos ao produto	15
	.2 Gestão de processos de apoio	10
3	.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	10
	.4 Gestão financeira	10
	.5 Gestão das informações da organização	15
	.6 Gestão das informações comparativas	15
	.7 Desenvolvimento do capital intelectual	15
	Resultados da organização	230
	.1 Resultados relativos aos clientes e aos mercados	50
	.2 Resultados financeiros	50
4	.3 Resultados relativos às pessoas	30
	.4 Resultados relativos aos fornecedores	20
	.5 Resultados dos processos relativos ao produto	30
	.6 Resultados relativos a sociedade	20
	.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	30
Total de Pontos		500

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

A tabulação da pontuação proposta, múltipla percentual de 10 e limitada a pontuação máxima, denominada-se escala de pontuação e é aplicável a cada um dos itens de avaliação (Anexos A e B), derivando daí a alternativa que melhor expressa o resultado da avaliação. A efetivação deste procedimento pressupõe a disponibilidade das informações que se façam necessárias, evidenciadas pelas práticas de gestão, respectivos indicadores e resultados alcançados.

3. METODOLOGIA

3.1 Características e pergunta de pesquisa

Muito embora Richardson (1999) considere a dificuldade de alguns autores em caracterizar uma pesquisa como exclusivamente qualitativa ou quantitativa, pela simultaneidade da ocorrência de ambas em um trabalho científico, relata o autor a importância da identificação do enfoque predominante do estudo.

Neste sentido, esta pesquisa ao avaliar os critérios de excelência utilizados na gestão organizacional da Koerich, com base na percepção de seus dirigentes, se subsidiará basicamente de dados predominantemente qualitativos.

Trata-se da aplicação de uma importante técnica de obtenção de informações de um público alvo, ou seja, a entrevista. Sua relevância é atestada por Richardson (1999) que considera ser a melhor alternativa para se interagir com o entrevistado, por estar exposto e próximo ao entrevistador. Conceitua adicionalmente o autor que a entrevista possui aspectos de bilateralidade, gerando comunicação nos dois sentidos.

Observa Richardson (1999), que a entrevista não estruturada, também denominada de entrevista em profundidade, objetiva extrair do entrevistado aquilo que ele considera mais relevante sobre um problema pesquisado, enriquecendo com informações detalhadas a análise qualitativa em elaboração.

Para Richardson (1999), a definição da técnica de entrevista a ser aplicada decorre do contexto na qual esta inserida a pesquisa, considerando-se o tipo de informação pretendida no escopo do problema pesquisado. Neste sentido, oscilam as perguntas entre aquelas que permitam maior ou menor liberdade e aprofundamento. Desta conceituação, derivam as entrevistas ditas dirigidas, guiadas e não diretivas.

Por não querer se arbitrar uma visão da realidade, devido ao desconhecimento das características gerais da população abordada, transitou-se por uma estratégia diferenciada de coleta de dados, através da aplicação de entrevista semi-estruturada.

Quanto ao seu objetivo, pode-se referir a esta pesquisa como descritiva, pois busca, segundo Rudio (2000), descrever, classificar e interpretar os fenômenos de modo a conhecer e interpretar a realidade sem interferi-la ou modificá-la.

A pesquisa descritiva também é conceituada, por Köche (1997), como aquela em que são estudadas as relações existentes entre duas ou mais variáveis de um fenômeno, sem

interferir ou manipulá-las. Também a utilização de um referencial teórico, via estudo bibliográfico, valida esta hipótese, como afirma o referido autor, ao atestar sua necessidade para o adequado desenvolvimento da pesquisa, principalmente pelo fato de estreitar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto, a partir de outros estudos científicos já desenvolvidos.

Observadas as relatadas características da pesquisa, este estudo tem como foco de análise a percepção empresarial dos aspectos críticos relativos a sua própria gestão organizacional, traduzida pela implementação de uma forma de avaliação estruturada que lhe permita responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual é a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional?

3.2 Definição dos termos e das categorias de análise

A análise e a interpretação dos dados iniciam-se pela ordenação e organização dos dados coletados, em que se utiliza técnicas de codificação e tabulação de informações, com o intuito de classificar as informações.

O processo resultante da classificação dos dados necessita obedecer certos critérios de ordenamento, visando garantir sua adequabilidade. Neste sentido, Rudio (2000) apresenta algumas normas a serem observadas: cada classificação deve conter apenas um critério; todos os indivíduos contidos num universo devem estar contidos em alguma das categorias; as categorias, que contém os indivíduos, devem ser mutuamente excludentes; a classificação deve ter a característica de bem representar a amostra, sem se subdividir demasiadamente.

O modelo de gestão denominado Primeiros passos para a Excelência, composto pelos quatro Critérios, descritos no capítulo anterior, identifica o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pelo alcance do bom desempenho, em um estágio intermediário da jornada plena do PNQ, muito embora bem superior ao praticado pela maioria das organizações, com base em metas de pontuação descritas na Tabela 6.

Desta forma, uma avaliação fornece um perfil de pontos fortes e oportunidades para melhoria para cada um dos itens, conduzindo as ações para melhorar os resultados da organização.

A composição da pontuação dos vinte e seis itens dos critérios gera a pontuação global da organização, enquadrando-a em uma das cinco faixas descritas na Tabela 7.

Tabela 7 – Faixas de pontuação global – Primeiros passos para a Excelência

Faixa			Estágio da Organização
Nº	Posição	Pontuação	
5	Média Baixa	484 – 500 451 – 483	Enfoques adequados e eficazes, vários deles pró-ativos, com uso continuado para muitas áreas e processos, mas a aplicação ainda está em estágios iniciais em algumas áreas. Tendências favoráveis e desempenho similar às comparações para alguns resultados.
4	Alta Média Baixa	417 – 450 384 – 416 351 – 383	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, mas a aplicação em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados. Tendências favoráveis, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes. Início de uso de informações comparativas.
3	Alta Média Baixa	317 – 350 284 – 316 251 – 283	Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens, reativos, com início de uso continuado, entretanto existem lacunas importantes no enfoque e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de enfoques, com algumas tendências favoráveis.
2	Alta Média Baixa	217 – 250 184 – 216 151 – 183	Enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação para os requisitos globais dos Critérios, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de enfoques implementados, com algumas tendências favoráveis.
1	Alta Média Baixa	101 – 150 51 – 100 0 – 50	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorram de enfoques implementados.

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

Os Primeiros passos para a Excelência apresentam uma configuração de pontuação diferenciada dos Critérios de Excelência da Fundação (FPNQ), não devendo ser comparada a pontuação obtida entre ambos os critérios. A única coisa que se pode afirmar é que, caso a organização, utilizando os Primeiros Passos, obtenha uma pontuação situada na faixa 4 (entre 350 e 450 pontos), ela deverá começar a planejar a utilização dos Critérios de Excelência na sua íntegra, pois, sendo um instrumento de avaliação mais detalhado, poderá ser de maior utilidade na busca da excelência do desempenho a partir deste estágio.

Baseado na revisão da literatura pertinente ao escopo desta dissertação, fortemente alicerçada pelos conceitos extraídos dos Critérios de Excelência da FPNQ, elenca-se, a seguir, os principais termos utilizados neste estudo, de modo a tornar claro ao leitor o sentido a ser adotado aos mesmos durante a pesquisa.

- *Alinhamento*: consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização;
- *Alta direção*: abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização;
- *Cliente*: deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) e / ou quem utiliza o produto (usuário / consumidor);
- *Comparação com referenciais de excelência*: atividade de comparar processos, práticas, funções e resultados com os de líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria da qualidade;
- *Controle*: refere-se aos métodos utilizados para medir o desempenho atual, compara-lo com o padrão de desempenho do processo, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção, de proteção e / ou de prevenção;
- *Desempenho*: resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos;
- *Excelência*: situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico;
- *Indicadores*: dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo;
- *Informações comparativas*: práticas de gestão ou resultados de concorrentes, referenciais de excelência, melhor do setor e/ou outros referenciais que possam ser utilizados para fins de comparação;
- *Metas*: níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo;

- *Organização*: companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias e autônomas (NBR ISO 8402);
- *Partes interessadas (stakeholders)*: um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que opera (clientes, força de trabalho, acionistas, proprietários, fornecedores, sociedade)
- *Práticas de Gestão*: são atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização;
- *Processos*: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Esta transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um certo conjunto de recursos;
- *Produto*: resultado de atividade ou processo. Considerar que o termo produto é abrangente, podendo incluir serviços, materiais e equipamentos;
- *Qualidade*: totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes (NBR ISO 8402);
- *Requisitos*: necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal.

3.3 Delimitação do estudo

Rudio (2000), como Köche (1997), abordam a questão da delimitação do problema de pesquisa, considerando-a de extrema relevância para o alcance dos resultados esperados. Enquanto o primeiro estrutura seu raciocínio através do conceito de campo de observação e suas unidades, o segundo recorre aos conceitos de hipóteses e variáveis, e seu inter-relacionamento.

Para Rudio (2000), características fundamentais concomitantes para a idealização de um adequado campo de observação dizem respeito a correta especificação da população, do local, das circunstâncias e de suas unidades de observação. Além do mais, releva a definição

das variáveis envolvidas, que classifica em gerais, intermediárias e empíricas. Delineadas estas variáveis, o enunciado do tema torna-se exequível e confiável.

Esta pesquisa tem como unidade de análise a organização, sendo que para a avaliação do estado da arte da gestão para a excelência de seu desempenho organizacional se adota modelo simplificado dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

O método principal de pesquisa deste trabalho é o estudo de caso. Esta opção admite que o conhecimento do fenômeno a ser estudado possa ser adquirido com base em experimento de um único caso, que ao ser abordado em profundidade, permita-nos analisar e compreender a sua natureza e o seu significado, acabando por promover um melhor entendimento do referido fenômeno.

Neste contexto, optou-se por escolher uma linha de pesquisa interpretativa, dada a possibilidade ampla do método qualitativo de favorecer o estudo das questões relacionadas às percepções, entendimentos, significados e motivos mais profundos dos fenômenos investigados.

Para tanto, considerou-se relevante limitar e escolher uma empresa, como objeto de estudo, que apresentasse indícios de aplicação estruturada de modelo de gestão fundamentado nos critérios de excelência do PNQ, através da coleta de relatos e evidências contidas nas normas, práticas e procedimentos internos vigentes na organização.

Considerado o objetivo primordial desta pesquisa, que é o de identificar e analisar a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional, aplicou-se a entrevista dirigida, selecionando-se aqueles contidos no conceito de alta direção que pudessem abordar de maneira satisfatória aos questionamentos contidos nos critérios de excelência do PNQ.

Adotou-se técnicas de amostragem que resultaram num dimensionamento que respondeu por um grau de homogeneidade do universo considerado e que, comprovadamente, representou de forma significativa a população que se quis estudar. Neste caso, cada um dos entrevistados estava investido das prerrogativas de reconhecimento institucional, credibilidade e representatividade hierárquica, objetivando-se, desta maneira, obter-se a percepção de parcela substancial da organização a respeito do fenômeno pesquisado.

Para a determinação do tamanho da amostra, arbitrou-se quantidade de entrevistados que resultou em critério de proporcionalidade, conforme estrutura organizacional vigente, permitindo observar todas as dimensões de enfoque, aplicação e resultados observadas no modelo simplificado dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

3.4 Coleta e análise dos dados

Inicialmente, conforme aborda Rudio (2000), torna-se necessário entender que a pesquisa se utiliza de instrumentos que a permitem coletar, analisar e interpretar dados, objetivando trabalhar informações da realidade em estudo.

Aqueles instrumentos ditos de maior utilidade para a pesquisa evidenciam a presença de um determinado fenômeno (ou sua ausência) ao mesmo tempo em que o quantificam, através de uma determinada medida de valor.

Rudio (2000) faz preliminarmente uma abordagem significativa a respeito dos instrumentos de pesquisa que são utilizados para a coleta de dados, tendo em vista sua repercussão nas etapas seguintes. Para que contenham as qualidades de validade e fidedignidade, os questionários e as entrevistas, que constituem dois dos mais relevantes instrumentos em uso, necessitam ser elaborados seguindo-se técnicas próprias de elaboração e construção. Já Santos (1999) caracteriza as pesquisas segundo seus objetivos, seus procedimentos e suas fontes de informação.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é de natureza descritiva, conforme explicitado anteriormente. Quanto aos procedimentos de coleta, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de levantamento e uma pesquisa bibliográfica. Na pesquisa de levantamento obteve-se informações diretamente com a população de interesse, constituída pelos dirigentes empresariais da Koerich. Na pesquisa bibliográfica se desenvolveu uma fundamentação teórica a partir do estudo de livros, periódicos, páginas na internet, entre outras fontes, possibilitando o aprofundamento do assunto pesquisado e evidenciando o conhecimento disponível.

Quanto as fontes de informação, Santos (1999) as segmenta em campo, laboratório e bibliografia. Esta pesquisa utilizou como fontes de pesquisa o campo (fonte primária) e a bibliografia (fonte secundária). Enquanto a pesquisa de campo ocorreu quando da obtenção de dados *in loco*, a bibliografia tratou de dados já disponíveis e organizáveis para uso do pesquisador.

Como fonte primária, teve-se a coleta da dados em campo referente à percepção dos dirigentes empresariais da Koerich. Para tanto utilizou-se como instrumento desta coleta a entrevista, com perguntas semi-estruturadas, aplicada na alta administração, possibilitando ampliar o campo de interrogativas, a partir de novas hipóteses que surgiram à medida que evoluiu a troca de informações entre o pesquisador e os entrevistados.

Na elaboração do roteiro de entrevista, adotou-se como estratégia a formulação de perguntas principais, abrangendo o assunto de pesquisa de forma global, do tipo abertas, visando estimular os entrevistados a expressar suas percepções e opiniões a respeito de suas experiências, porém limitando a possibilidade da ocorrência do devaneio em relação ao tema em estudo.

Destaca-se, ainda, que após a elaboração do instrumento de coleta, e antes de aplicar na população em análise, foi realizado um pré-teste em um pequeno grupo de colaboradores, permitindo-se testar o processo de coleta, o tratamento dos dados e o próprio instrumento de coleta.

A análise e a interpretação dos dados, segundo Rudio (2000), ocorrem sequencialmente as etapas anteriormente relatadas neste trabalho e iniciam-se pela ordenação e organização dos dados coletados, em que se utiliza técnicas de codificação e tabulação de informações, com o intuito de classificar as informações.

O processo resultante da classificação dos dados necessita obedecer certos critérios de ordenamento, visando garantir sua adequabilidade. Neste sentido, Rudio (2000) apresenta algumas normas a serem observadas: cada classificação deve conter apenas um critério; todos os indivíduos contidos num universo devem estar contidos em alguma das categorias; as categorias, que contém os indivíduos, devem ser mutuamente excludentes; a classificação deve ter a característica de bem representar a amostra, sem se sub-dividir demasiadamente.

Ludke e André (1986) ao tratar da abordagem qualitativa, comentam que a etapa da análise de dados encontra-se presente nas diversas etapas da própria investigação, pois consideram que desde o início dos estudos se recorre a procedimentos analíticos, processo este que se acelera quanto mais experientes e preparados forem os observadores.

Ao se referir a análise que corre após a coleta de dados, Ludke e André (1986) observam ser desejável que neste ponto os observadores detenham uma percepção espacial do material em estudo, permitindo-lhes extrair o maior proveito das informações recolhidas. Tal encaminhamento favoreceria consideravelmente o passo seguinte que consiste na construção de um conjunto de categorias descritivas, que embora inicial, poderia se aproximar do modelo conclusivo desejado.

Observadas as premissas anteriormente emanadas neste ítem pelos autores Rudio (2000) e Ludke e André (1986), este projeto de dissertação orientou-se, ao analisar os dados obtidos através das entrevistas dirigidas, pelos critérios, itens e pontuações referenciados nas Tabelas 6 e 7, buscando através deles extrair a percepção dos dirigentes da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional.

Subsidiando tal análise, aplicou-se a técnica da triangulação, visando buscar uma abrangência maior quanto a descrição e análise das informações coletadas, procurando-se reunir as informações convergentes e divergentes, considerando as categorias de análise e construindo-se conhecimentos mais consistentes obtidos através de diversas fontes de informação.

Complementarmente, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, permitindo-se sistematizar e objetivar o tratamento das informações coletadas, a partir de uma série de classificação dos conceitos, da codificação dos mesmos e da categorização das informações de acordo com as categorias de análises que forem estabelecidas com foco nos objetivos desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a descrição e a análise dos dados coletados. São apresentadas e analisadas as entrevistas dos dirigentes¹⁶ da Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional.

4.1 Perfil da empresa

A empresa iniciou suas atividades em 1975, na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, sob a razão social de PJK Engenharia, transferindo-se mais tarde para o município de São José, na região metropolitana de Florianópolis, onde passou a se denominar Koerich Telecomunicações Ltda.

A Koerich desenvolveu *know-how* em planejamento, projetos e implantação de redes de acesso e infra-estrutura para telecomunicações, transformando-se em uma das mais conceituadas organizações brasileiras do setor, sendo que ao atuar de forma decisiva no processo de expansão de telefonia em Santa Catarina, a empresa vem contribuindo de forma significativa para as transformações e para o desenvolvimento do setor no Brasil.

A empresa pertence um diversificado grupo de empresas coligadas, atuando simultaneamente na concepção de projetos, execução e comercialização de edificações comerciais e residenciais, através da Koerich Engenharia, e no desenvolvimento de software para comércio eletrônico, através da Paradigma *absolute e-commerce*.

Em 1991, ao ser agraciada com significativa participação no Programa Comunitária de Telefonia da Telesc (PCT), a Koerich atuou em todo o território catarinense, implantando aproximadamente cento e trinta mil terminais telefônicos pertencentes a cento e cinco municípios catarinenses. Tratou-se do primeiro grande momento expansionista da empresa, em que ficou responsável por todo processo produtivo, desde a comercialização dos terminais até a sua efetiva implantação.

Simultaneamente a esse processo, que demandou a atuação da empresa até o ano de 1998, executou a Koerich diversos outros serviços em telecomunicações em mais de uma dezena de estações telefônicas nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo.

¹⁶ Segundo o modelo aplicado, a Alta Direção abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e pelos resultados da organização. No caso da Koerich foram entrevistados os diretores e gerentes identificados na Figura 9, nos meses de outubro e novembro de 2002, nas próprias dependências da companhia.

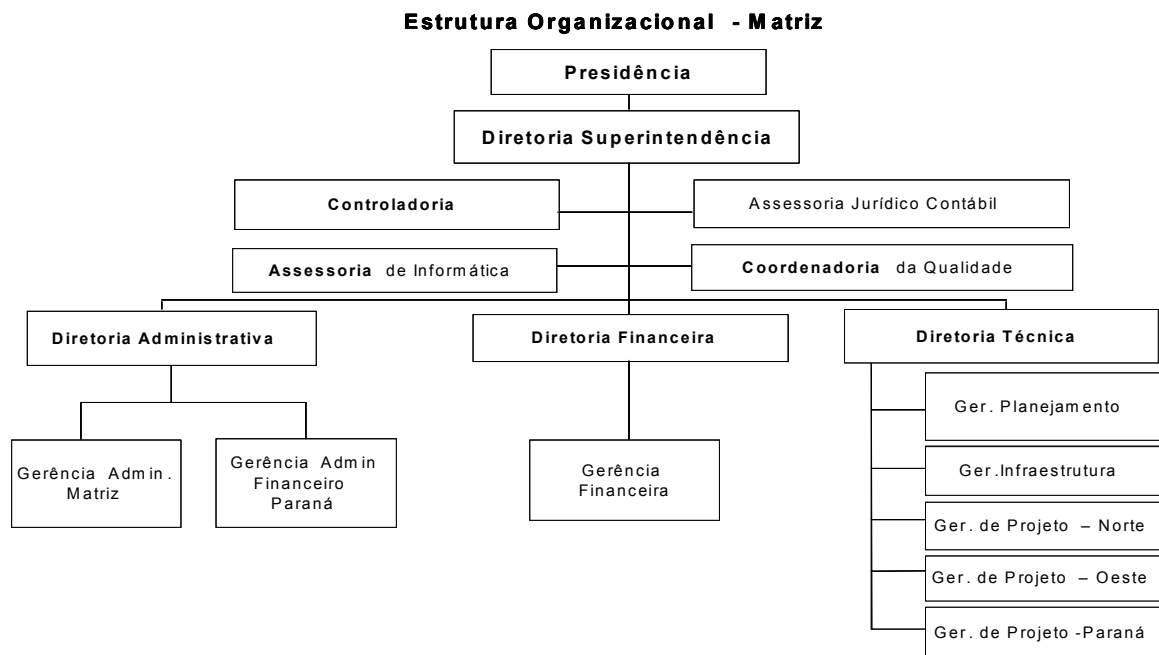
Tendo sido privatizado o setor de telecomunicações no ano de 1998, mesmo sob outra administração, a Brasil Telecom, sucessora da Telesc, convidou a Koerich para atuar em forma de parceria com aquela empresa na região norte, em 1999, e na região oeste do estado de Santa Catarina, em 2001, tendo em vista sua reconhecida experiência executiva e qualificação no setor.

Daquele período em diante, esse processo de parceria só tem se estreitado, tendo a empresa assumido crescente participação nas atividades de telecomunicações da Brasil Telecom, expandindo-se mais recentemente para as regiões norte e sul do estado do Paraná.

Neste contexto, considerando-se sua estrutura e experiência, a Koerich está credenciada para atuar em qualquer unidade da Federação, sendo inclusive reconhecida por seu principal cliente, a Brasil Telecom, como fornecedor preferencial.

Responsável atualmente pela implantação, operação e manutenção de mais de um milhão de acessos telefônicos convencionais, conta a empresa com a atuação de mais de um mil e duzentos colaboradores que encontram-se distribuídos geograficamente em sua área de atuação, conforme o organograma identificado na Figura 11.

Figura 11 – Organograma da Koerich



Fonte: adaptado da estrutura organizacional da Koerich (2002)

4.2 O sistema de liderança da organização.

A organização possui um sistema de liderança estruturado que fica evidenciado quando da observação dos mecanismos pré-estabelecidos de retro-avaliação empresarial. Para tanto utiliza-se das próprias reuniões semanais de análise crítica do desempenho empresarial para identificar e desenvolver o surgimento de lideranças.

Para mapear as competências necessárias aos líderes, a empresa desdobra detalhadamente seus principais macro-processos, de tal forma que, observada a cultura empresarial, possa identificar os perfis necessários ao alcance dos resultados esperados.

A alta direção está comprometida com todas as partes interessadas, participando da formulação das estratégias e da busca de oportunidades futuras para a organização. Tal constatação fica evidenciada pelos seguintes depoimentos:

[...] nosso principal cliente, a Brasil Telecom, em decorrência de problema estrutural com outro parceiro dela no estado do Paraná, e em função da adequação de nosso atendimento no estado de Santa Catarina, segundo o próprio testemunho dela, nos convocou a colaborar naquela região, iniciando-se as atividades em um espaço de tempo absolutamente restritivo, que foi de apenas vinte dias. É óbvio que tivemos alguns problemas no arranque da prestação dos serviços, pois tivemos que nos preparar rapidamente, adotando medidas inovadoras, além de termos que contar com a colaboração de profissionais provenientes da empresa que prestava o serviço anteriormente, que tinham incorporado em seus procedimentos outra cultura empresarial. Fomos gradativamente otimizando nossos procedimentos, expandindo nossa própria cultura empresarial e forma de gestão, superando os obstáculos, de tal forma que começaram a aparecer as primeiras sinalizações, por parte do cliente, de correção e melhoria contínua do nosso atendimento.

[...] toda atividade estratégica conta com a participação da diretoria. A alta administração tem que estar presente nas reuniões de análise crítica. Isto é obrigatório para todas as grandes lideranças da empresa: diretores, gerentes, coordenadores e diretoria superintendente. É o espaço em que é discutido, por exemplo, o não atingimento de uma determinada meta, eventual alternativa de solução etc...

Os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, estão estabelecidos e são mantidos atualizados, mesmo em situações de crescimento acelerado, como a verificada recentemente na empresa, em que praticamente dobrou sua área geográfica de atuação, em decorrência de aumento do escopo contratual com seu maior cliente, a Brasil Telecom.

A alta direção participa do estabelecimento, da divulgação e da assimilação dos valores e das diretrizes organizacionais, resguardando-se, dessa forma, do adequado entendimento dessas premissas por parte das pessoas e da força de trabalho. Nesse sentido, mesmo que oportunizada a devida autonomia gerencial, muitas vezes decorrente da própria distância geográfica, pode-se constatar a disseminação dos valores culturais organizacionais. Depoimento relevante foi extraído nesse contexto:

[...] estamos em processo de explicitação da missão, visão, valores e diretrizes da organização, que encontram-se de certa forma referenciados em nossa política da qualidade. Esse é justamente um dos motivos da mudança de nosso referencial pela ISO 1994 para a ISO 2000, que já contém essas perspectivas. Não é mais possível que esses referenciais estejam apenas na cabeça das pessoas. Também não queremos que sirvam apenas para ficar pendurado na parede para o consultor externo nos pontuar.

[...] nas avaliações mensais, por parte da Brasil Telecom, de nossas atividades percebemos o contentamento quanto a nossa performance e nossas estratégias empresariais, destacando-se a qualidade percebida de nossa mão-de-obra, composta preponderantemente por empregados da empresa. Trata-se de um diferencial competitivo, que não é adotado por muitos de nossos concorrentes, que reflete na qualidade do serviços prestado, segundo avalia nosso próprio cliente. No nosso entendimento, quando se adota essa postura, de se atuar com mão-de-obra própria, estabelece-se um elevado vínculo no relacionamento empresa - colaborador, cuja atuação é garantida por um processo eficiente de controle. Através do gerenciamento próprio, transmite-se permanentemente a cultura e os valores da empresa, refletindo na própria padronização da prestação dos serviços, que, a medida do necessário, é reforçada pela crescente capacitação do corpo funcional.

O desempenho global da organização em relação às necessidades das partes interessadas, às estratégias e aos planos de ação é analisado criticamente, de forma sistemática nas denominadas reuniões semanais de análise crítica de desempenho.

Muito embora a análise crítica considere as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis externas da área de atuação de seu principal cliente, a Brasil Telecom, representando avanço significativo de sua percepção conjuntural, torna-se relevante a ampliação desse escopo de abrangência, visando obter outros referenciais de excelência. Tal constatação é depreendida do seguinte depoimento:

[...] estamos ampliando nossa percepção do mercado em que atuamos. Inicialmente dispúnhamos apenas dos indicadores de referência do estado de Santa Catarina, das empresas que prestavam serviços para a Telesc. Num segundo estágio, quando da efetivação da Brasil Telecom, que atua em uma vasta área do território nacional, passamos a dispor de indicadores de maior abrangência geográfica. Como o país está segmentado, em termos de telefonia fixa convencional, pela atuação da Brasil Telecom, Telefônica, Telemar e Embratel, além das respectivas empresas espelho, passamos a dispor de indicadores nacionais de desempenho, através da ANATEL, agência reguladora do setor. Além disso, tentamos reforçar a nossa percepção do mercado, garimpando dados em revistas especializadas do ramo e demais fontes internacionais de nosso segmento de atuação.

4.3 A formulação das estratégias e os planos de ação.

A organização possui um processo para formulação de estratégia de curto e longo prazo, muito bem identificados nos depoimentos extraídos das entrevistas com a alta administração:

[...] muito embora tenhamos sido surpreendidos pela Brasil Telecom na ampliação de nossa área de atuação, em caráter emergencial, essa ação já constava de nossa estratégia empresarial, pois estávamos identificando uma necessidade de expansão da planta. Estávamos percebendo que, em função de diversos fatores, inclusive a maior acessibilidade que o cliente tinha ao uso do telefone, a tendência dos custos era de redução, o que estava impactando em nosso resultado empresarial. Nesse contexto,

necessitávamos ampliar a nossa área de atuação, para adquirir escala, aumentando a quantidade de cliente a serem atendidos. Na verdade, funciona de forma análoga a um supermercado. É como se ampliássemos a quantidade de itens a serem ofertados, que mesmo com a redução de suas margens individuais, na quantidade, compensa-se essa perda.

[...] nesse momento, dentro do ciclo de planejamento da empresa, nós da área técnica, estamos levantando as nossas necessidades de investimento para o próximo ano, segmentado por macro-área; que após análise crítica, é submetido a controladoria, que consolida tudo numa única peça orçamentária, envolvendo todas as instâncias no processo decisório.

[...] a Koerich atualmente é o terceiro fornecedor de planta externa da Brasil Telecom e já evoluiu da posição de fornecedor para fornecedor parceiro e para fornecedor estratégico, conforme gradua o próprio cliente. Recentemente eles nos convidaram para mais um desafio, lá no Rio Grande dos Sul, mas em função do recente ciclo em que nos inserimos no Paraná, não achamos ser o momento adequado. Necessitamos primeiramente consolidar nossa posição nessa nova missão, para depois expandir novamente. Temos intenção de voltar a crescer, só que de uma maneira mais planejada e para isso é que estamos nos preparando. Estamos reforçando a equipe e qualificando o escalão intermediário, que atua na área técnica e fica localizado na própria área de atuação. Estamos redesenhando os processos desde a área diretiva, identificando os perfis adequados para as áreas gerencial e de coordenação. Estamos identificando as alternativas de alavancagem financeira. Estamos identificando fornecedores e parceiros. Tudo isso para podermos *estartar* um projeto piloto, simulando uma nova área de atuação do mesmo porte de concentração de número de terminais da macro-área do Paraná e, então, podermos mensurar suas necessidades e seu funcionamento, bem como seu impacto na estrutura empresarial. Ou seja, se de um lado o cliente sinaliza seu interesse em expandir nossas atividades, de outro nós necessitamos nos encontrar devidamente preparados, pois estamos trabalhando em contratos que tem um horizonte mínimo de até dois mil e cinco.

As estratégias da organização são desdobradas em planos de ação pelos seus diversos setores e unidades, de forma coordenada e consolidada, englobando todos os segmentos de

atuação. Para tanto, criou-se recentemente um departamento de organização e métodos que exerce esse papel, em consonância com a coordenação da qualidade, conforme demonstram as afirmativas a seguir:

[...] como a empresa rapidamente cresceu muito, chegamos a uma conclusão: ou nós nos reorganizávamos, gerando novos processos e metodologias de trabalho, ou nós não conseguiríamos nos manter no mesmo padrão de eficiência, em função de estarmos alicerçados apenas por um sistema da qualidade baseado no modelo ISO, versão 94.

[...] a área de organização e métodos constitui uma inovação recente da empresa. Muito embora continue o setor da qualidade, O&M vai trabalhar os aspectos mais estratégicos de organizar, padronizar e pensar a empresa, para então a coordenadoria da qualidade criar os padrões vinculados a isso e operacionalizar. Mais ainda, a gente consegue ter um setor que pensa e interage junto com a alta administração, estabelecendo um *link* com os projetos em desenvolvimento pelos grupos de trabalho multi-disciplinares responsáveis pelos planos de ação elencados como prioritários.

As estratégias são diferenciadas, conforme a realidade conjuntural de cada espaço geográfico, ficando evidente que a empresa assegura a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas, controlando inclusive o desempenho das práticas relativas à formulação das estratégias em relação aos padrões de trabalho estabelecidos. As afirmativas a seguir, extraídas das entrevistas, refletem essa posição:

[...] por exemplo, lá no Paraná. Aplica-se padrões diferenciados naquele estado, por se tratar de uma outra cultura. Fomos chamados pela Brasil Telecom a absorver uma outra área de atuação, em que já existia toda uma cultura organizacional de uma outra empresa. Neste caso procuramos consolidar, de forma gradual e progressivo nossa cultura, mesclando a implementação dos padrões de desempenho da Koerich com a flexibilidade gerencial e a autonomia relativa de decisão aos responsáveis locais.

[...] em virtude da Koerich trabalhar no norte e sul do Paraná, o que a torna uma macro-área muito grande de atuação, necessitamos dotá-la de autonomia, pois se procurássemos administrá-la de Florianópolis, certamente essa gestão ficaria muito

engessada. Por isso, utilizamos nosso sistema gerencial para acompanhar sua performance, que leva em consideração as peculiaridades da macro-área e permanentemente trocamos informações que reflitam à região a cultura da matriz.

O sistema de medição do desempenho global é planejado de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas e a permitir a avaliação dos rumos pela alta direção. Tal constatação fica evidenciada nos seguintes depoimentos:

[...] a empresa está organizada em macro-processos, mas independentemente disso a gerência administrativa atua como estrutura de apoio de tal forma a suportar todos esses macro-processos simultaneamente. Os diversos projetos em andamento possuem seus respectivos planos de ação, contendo todas as informações necessárias a sua efetivação: o que, como, quem, quando e quanto custa fazer, estabelecendo-se metas intermediárias e conclusivas. Os líderes dos processos viabilizam o cumprimento das metas de curto e longo prazo, que são submetidas ao grande grupo nas reuniões semanais, que as revisa quando necessário.

[...] a empresa tem estrutura, tem visão estratégica dentro do planejamento, está focada em um determinado tipo de atividade operacional, com capacidade de expansão dentro de sua atividade, tem conhecimento do campo de atuação vinculado a essa visão, conhece o enfoque econômico de sua atividade, tem um planejamento anual e faz o acompanhamento desses resultados.

4.4 A Força de trabalho

O trabalho e os cargos são definidos e implementados para propiciar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento pleno do potencial, individual e em grupo, muito embora esteja sendo revisto o plano de cargos e salários da empresa, em decorrência da acentuada expansão empresarial que ocorreu recentemente. Neste contexto, alguns testemunhos importantes foram obtidos:

[...] nós procuramos incutir nas pessoas e nas áreas o conceito de cliente, quer seja interno ou externo. Estamos evoluindo para uma cultura de processos, de tal forma que

qualquer problema é desta forma encarado, e não como problema ou deficiência pessoal. Em função do crescimento e da ampliação da empresa fomos obrigados a ampliar rapidamente nossa força de trabalho, mesclando novos conceitos e perfis profissionais com os existentes. Foi a solução encontrada para responder agilmente as necessidades do mercado e difundir as premissas globais da organização aos novos colaboradores.

[...] interessante a participação e a colaboração do pessoal recentemente contratado em nossas reuniões gerenciais semanais. Eles estão supermotivados, encarando essas reuniões como uma oportunidade de conhecer todas as áreas e entender como se procedem os processos da empresa. Nós próprios, com mais tempo de casa, estamos nos sentindo mais focados e motivados, participando de forma crescente nas decisões da empresa.

Os processos de seleção interna e contratação identificam as características e habilidades necessárias das pessoas, bem como os requisitos necessários para obter o alto desempenho, conforme pode ser observado nos seguintes depoimentos:

[...] num curto horizonte praticamente quadruplicamos o quadro de colaboradores da empresa, fato que não foi acompanhado na proporção adequada pelo corpo gerencial, pois estamos tendo dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada para assumir alguns postos de coordenação na empresa. Isso nos força a efetuar um esforço intensivo na obtenção dessa mão-de-obra, seja interna ou externamente, para podermos suprir essa deficiência.

[...] para contratação externa, após identificação da necessidade e análise do perfil desejado, publicamos anúncios em jornais, analisamos os currículos recebidos, selecionamos os candidatos potenciais e efetuamos a triagem final, com a colaboração externa de uma psicóloga, que nos auxilia na aplicação dos testes necessários. Só os profissionais selecionados é que são encaminhados para a entrevista final, feita em conjunto por recursos humanos e a área interessada. Desse processo resulta, ou não, a indicação da contratação.

[...] procedemos a integração, orientando o novo colaborador, através do treinamento e fornecimento de cartilhas, que o familiarizam quanto aos nossos procedimentos de qualidade, segurança e recursos humanos. A ambientação ocorre no próprio local de trabalho, onde o profissional é acompanhado conjuntamente pela gerência responsável e por recursos humanos.

A organização controla o desempenho das práticas relativas aos sistemas de trabalho em relação aos padrões de trabalho estabelecidos, conforme pode-se observar nos seguintes depoimentos:

[...] dispomos de uma forma própria de avaliação de nossa atividade, através de uma ficha preenchida no próprio local do serviço, por intermédio de nossos fiscais de campo. Neste documento avaliamos aspectos relativos a liderança do colaborador, seu comprometimento, sua organização e a adequação de seus relatórios.

[...] se não trabalharmos do jeito que nosso cliente está nos solicitando, será gerado um relatório de não conformidade (RNC), pelo próprio sistema de acompanhamento de nossas atividades. Este procedimento nos auxilia no acompanhamento da adequação das condições técnicas em que os trabalhos estão sendo desenvolvidos, bem como do empenho e do comprometimento de nossos colaboradores.

A empresa possui algumas formas de remuneração, reconhecimento e incentivo que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e promovem a cultura da excelência, conforme pode ser observado no seguinte depoimento:

[...] estamos desenvolvendo, em conjunto com a alta administração, um trabalho que vai premiar aquele colaborador que não sofrer RNC num determinado período, dando-lhe uma gratificação ou até uma participação no resultado. A idéia é minimizar a possibilidade da aplicação de eventuais multas à empresa, que impactam tanto financeira, quanto institucionalmente.

Os métodos de capacitação e desenvolvimento são projetados para atender as necessidades da organização, no que se refere às estratégias e aos planos, e das pessoas que compõem a força de trabalho, inclusive da alta direção e dos demais líderes.

Os planos de capacitação abordam temas relacionados à cultura para a excelência, como o uso de indicadores de desempenho, dos padrões de trabalho, das informações comparativas e dos métodos de controle e aprendizado. Senão vejamos alguns depoimentos:

[...] em decorrência do nosso ciclo de avaliação de desempenho anual obtemos um levantamento das necessidades de treinamento e montamos um plano anual de treinamento que, apesar dessa metodologia, tem-se demonstrado bastante flexível, já que estamos sujeitos a variáveis tecnológicas. Isso quando não somos surpreendidos por outras variáveis, como a que aconteceu recentemente, quando a Brasil Telecom nos contratou para atuar no Paraná, o que ocasionou o aumento do nosso contingente de pessoal de forma abrupta. Tivemos que, rapidamente, nos adaptar a nova realidade e elaborar um plano contingencial de emergência.

[...] estamos adotando a política de criar multiplicadores na própria matriz, em Florianópolis, em virtude do crescimento acentuado da organização. Necessitamos investir maciçamente em treinamento, para dispormos de uma maior quantidade de gerências preparadas para ajudar na expansão ordenada da empresa. O mercado não está nos suprindo do quantitativo de lideranças que necessitamos, já que atuamos em um ambiente de tecnologia específica.

[...] estamos também estendendo a filosofia de criar multiplicadores às bases, dando autonomia aos RHs regionais, desde que observadas as premissas empresariais. Assim compete a coordenadoria da área, que fica em Florianópolis, repassar os processos, os padrões e as rotinas organizacionais. Essa sistemática tem resultado num intenso programa de treinamento, onde praticamente todos os colaboradores tomam conhecimento de nossos manuais de procedimento, que estão informatizados em um sistema denominado RUBI.

[...] em nossa área a capacitação técnica, seja teórica ou prática, é muito relevante, pois trabalhamos com equipamentos muito sofisticados nas áreas de energia, de fonte de corrente contínua, de bateria, de climatização e de grupo motor gerador. De qualquer forma consideramos que a avaliação mais eficiente decorre da observação do comprometimento desse pessoal, através do cumprimento das formalidades, como

encaminhamento da documentação pertinente, bem como de seu respectivo entrosamento com os próprios representantes em campo de nosso cliente.

A organização, com a participação das pessoas da força de trabalho, identifica e trata os fatores relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia. Tal constatação é reforçada pela recente certificação recebida do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que busca, através da eficácia na gestão dos recursos públicos e privados, a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Tendo sido recentemente auditada pelo PBQP, foi a Koerich recomendada para a qualificação em nível A, por atender, entre dezenas de itens, aqueles relacionados com a segurança e a saúde no trabalho.

A empresa estabeleceu como um dos seus objetivos da sua política de qualidade a eliminação total de acidente de trabalho em seus canteiros de obras. Para atingir tal meta, a empresa desenvolveu:

- Programas e planos de segurança e saúde no trabalho;
- Controle de equipamentos de proteção individual e coletivo;
- Plano de emergência;
- Treinamento

4.5 Os Clientes e a Sociedade.

Muito embora a organização identifique, analise, compreenda, e monitore as necessidades e os fatores de decisão de compra dos clientes, atuais e potenciais, a empresa encontra-se, de certa forma, atrelada a seu cliente preferencial, a Brasil Telecom, em decorrência de regras pré-estabelecidas de exclusividade. O depoimento a seguir demonstra essa constatação:

[...] por atuarmos nos segmento de telecomunicações, nosso contrato não nos permite que forneçamos serviços para concorrentes de nosso cliente. Muito embora isso possa se caracterizar como um ponto vulnerável, nossa estratégia é a de reforçar a nossa qualidade, investindo maciçamente e prestando o melhor serviço sob o ponto de vista

dele. Nossa política é a de que o cliente conte sempre com a Koerich na solução para seus problemas. Também para minimizar essa concentração de nossa carteira de clientes, optamos por diversificar nossa atuação através de outras empresas pertencentes ao grupo.

A organização seleciona e disponibiliza canais de acesso que permitem aos clientes realizar negócios, reclamar, sugerir e solicitar assistência. Neste sentido, a Koerich, em parceria com seu principal cliente, a Brasil Telecom, monitora permanentemente seu desempenho, tratando de forma pronta e eficaz as sugestões e reclamações observadas. Esta sistemática encontra-se evidenciada nos seguintes depoimentos:

[...] a Brasil Telecom (BrT) dispõe de um sistema de gerenciamento (SGE) que gera bilhetes automáticos de atendimento (BA), emitidos pelos próprios equipamentos, monitorando permanentemente os equipamentos que supervisionamos. Esse alarme é dirigido ao centro de gerência da planta, também da BrT, que nos comunica via Centro de Operação e manutenção (COM) a necessidade da intervenção. Se não tomarmos as devidas providências na qualidade e no prazo requeridos, o referido BA não vai ser fechado. E tudo é tele-supervisionado. Por exemplo, se o nosso técnico não foi ao ambiente requerido, esta ausência fica registrada. Como estes sistemas são gerenciados de forma compartilhada com nosso cliente, dispomos de uma poderosa fonte de informação sobre a adequação de nossos serviços. Com esse intuito geramos relatórios periódicos que evidenciam o cumprimento de todas as nossas responsabilidades técnicas contratuais.

A organização procura se antecipar às questões públicas avaliando e tratando os impactos, atuais e potenciais, de seus produtos, processos e instalações sobre os ecossistemas e a sociedade.

Neste sentido, segundo atesta o próprio PBQP, o respeito à questão ambiental é fator de destaque nas ações da Koerich. Destaca-se, sob esse enfoque, um programa de reciclagem de resíduos das obras, que são separados e destinados a uma organização não governamental, filantrópica, que visa promover o bem estar dos menores carentes. Alguns depoimentos foram extraídos nesse contexto:

[...] consideramos como responsabilidade social nosso compromisso com os cerca de um mil e duzentos colaboradores, que adicionados a um parceiro e a pelo menos um filho, caracterizam um ambiente social significativo.

[...] nosso pessoal da área da qualidade vem desenvolvendo um trabalho muito interessante na área de segurança do trabalho, que foi recentemente premiado pela ABAP, instituição voltada para questões de prevenção de acidentes de trabalho, por oferecermos produtos e serviços de melhor qualidade, que atendem os aspectos relativos a segurança e saúde no trabalho.

[...] na área social estamos reforçando nossa participação no projeto denominado harmonia da terra, que é um projeto desenvolvido pelo pessoal aqui da Ilha, que utiliza-se da pedagogia para repassar a população os conceitos de consciência ecológica. Estamos nos inserindo nesse projeto, que é conduzido pela organização não governamental CLIMATA, repassando aos alunos e a comunidade em que essas escolas públicas encontram-se inseridas conceitos básicos relativos as telecomunicações. Como fomos premiados nesse projeto como empresa cidadã em 2002 ficamos credenciados a indicar escolas que gostaríamos que participassem do projeto. Essa perspectiva já nos permite indicar escolas que estejam situadas em comunidades habitadas por núcleos de nossos colaboradores, cujos filhos vão sendo engajados no projeto e retro-alimentando nossas iniciativas, forçando-nos a desenvolver palestras e internalizar conceitos ambientais.

4.6 A gestão dos processos da organização.

As necessidades dos clientes são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de produtos, de processos relativos aos produtos e no estabelecimento de padrões de trabalho. Neste contexto, alguns depoimentos importantes foram obtidos:

[...] recentemente tivemos que adequar o nosso processo de faturamento, a pedido do cliente, que modificou sua forma de faturamento. Como nossos contratos são extremamente complexos, tal procedimento só pode ser rapidamente implantado devido a completa sistematização de nossos procedimentos, mediante *software* integrativo desenvolvido internamente na empresa. A própria Brasil Telecom está interessada em difundir nossa sistemática para seus demais fornecedores, tanto que virá aqui na empresa para validar nosso modelo e estudar a possibilidade de sua recomendação para todo o sistema.

[...] nós realizamos reuniões de análise crítica semestrais com a alta direção, coordenadas pela área da qualidade, em que são apresentados os resultados alcançados de forma integrada, quanto a implementação e aplicação da política da qualidade. São abordados todos os objetivos, que encontram-se desdobrados em indicadores. Por exemplo: indicadores de treinamento, indicadores de desenvolvimento tecnológico etc... Então, tudo é avaliado, quanto ao atingimento das metas de trabalho e treinamento. Verificamos também os resultados das auditorias internas, identificando o desempenho alcançado pelas bases, como também o estágio de assimilação dos processos. A ocorrência de não conformidade emitida ao longo do período também é analisada, bem como o estágio em que se encontra o correspondente processo corretivo. Muitas ações corretivas de revisão dos processos surgem deste *fórum* de discussão.

Muito embora a organização possua seus processos claramente definidos e se utilize de ferramentas e práticas para a gestão dos processos relativos dos produtos adequadas ao seu perfil e às suas estratégias, a empresa está passando por um processo singular de crescimento acelerado, necessitando redimensionar alguns procedimentos. Depoimentos relevantes foram obtidos nesse contexto:

[...] esse contrato de que estamos falando está dividido em treze regiões. Nossa função aqui é planejar a execução dos serviços, estabelecer padrões de procedimento, padrões de controle, padrões de execução e fazer a interface entre as macro-áreas, entre as regiões e a filial da Brasil Telecom em Santa Catarina e a matriz da Brasil Telecom em Brasília. Também atuamos em questões procedimentais, questões contratuais e interpretativas. No entanto, nosso principal elo de ligação com as pontas é a próprio plano de ação, em que desenvolvemos as soluções para os nossos problemas de engenharia, que são validados em conjunto com as necessidades das próprias regiões, que posteriormente as implementam.

[...] o processo de certificação pela ISO é obrigatório. Muito antes de ser uma exigência do cliente, trata-se de uma necessidade interna. Entretanto, o processo de re-certificação por que estamos passando está ocorrendo em um momento tumultuado, por dois motivos: estamos num momento de transição, em que rapidamente deixamos

de ser pequenos e estamos migrando da versão 94 para a versão 2000 da ISO, pois a versão anterior não mais atendia a necessidade da empresa. Quando éramos menores, podíamos, eventualmente, admitir conscientemente pequenas falhas nos processos. Entretanto, agora, em função do nosso crescimento, qualquer falha torna-se significativa. Toda falha multiplicada pelo tamanho da empresa constitui uma falha grave, uma falha grande, que gera custos. É uma questão de sobrevivência.

[...] ainda dispomos de regiões de atuação que nunca foram certificadas. Por exemplo, a região Oeste de Santa Catarina, que absorvemos no início deste ano, nunca foi auditada por um órgão externo. É um processo novo por que está passando a região, em que a matriz está auxiliando, procedendo antecipadamente a auditoria interna. Muito embora o pessoal local demonstre preocupação, encontram-se motivados e demonstram o maior empenho possível.

A organização possui métodos para identificar a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio, mapeando-os e definindo claramente suas etapas. Depoimentos interessantes foram obtidos a respeito:

[...] tivemos que melhorar nossos procedimentos na área de controle da frota, pois com o seu aumento significativo, não tínhamos mais como manter os procedimentos anteriores. Nos associamos a Tickcar, empresa especializada nesse ramo, que através de cartões magnéticos nos fornece todos os dados necessários ao controle eficiente de nossa frota, através da emissão de diversos relatórios. Utilizamos os cartões SMART para o controle de nossos veículos e o MAG (magnético) para os veículos de terceiros. O lançamento das informações é feito integralmente por nossa financeira, no contas a pagar, por seus representantes nas macro-áreas. Via internet, com auxílio do sistema da Tickcar, dispomos de todos os dados gerenciais necessários, permitindo-nos, inclusive, controlar itinerários.

[...] se eu tiver que adquirir mais um veículo em minha área de atuação, necessito identificar ao gestor responsável os indicadores de desempenho que evidenciem a minha necessidade. Preciso demonstrar os percalços dessa falta de recurso, eventuais problemas com indicadores de desempenho, a perda da credibilidade em relação ao cliente, comparativos de performance com outras áreas de atuação etc...

A organização se utiliza da gestão financeira para suportar as suas estratégias e seus planos de ação, identificando-se métodos de seleção das melhores opções para captação, investimento e aplicação de seus recursos financeiros. Entretanto, melhorias estão sendo implementadas em função da expansão da empresa, conforme pode-se observar nos seguintes depoimentos:

[...] por termos expandido recentemente nossa atuação para o Paraná, estamos passando por um processo de reestruturação financeira, em que objetivamos descentralizar os *inputs* das informações, mantendo centralizados a disponibilidade da informação e os procedimentos de pagamento. Com isso estamos diluindo, nas bases, os movimentos dos *inputs* das informações, possibilitando agilizar o gerenciamento através da disponibilização imediata da informação. Na realidade sabemos que qualquer crescimento acelerado gera desdobramentos que necessitam ser tratados, o que estamos fazendo, na gestão financeira, através da sistematização do fluxo de entrada das informações, eliminando gargalos e eventuais reflexos negativos.

[...] se a informação não é inserida no sistema na velocidade adequada, isto gera problemas no contas a pagar, que repercute em atrasos em operações de disponibilidade de saldos financeiros, de conciliações bancárias, que cria problemas na contabilidade gerencial pela demanda dos fluxos de informação. Nesse sentido, estamos redesenhando nossos procedimentos, gerando novos fluxos de processos dentro da área financeira.

4.7 A gestão das informações e do conhecimento.

A organização possui método para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias para a tomada de decisão e a melhoria do desempenho. Tal constatação decorre da observação de que as informações utilizadas pela organização se relacionam e apoiam os principais processos e práticas de gestão. As afirmativas a seguir, extraídas das entrevistas, refletem essa posição:

[...] em nossas reuniões semanais de análise crítica, acompanhamos o andamento de nosso plano de ação. Como participam representantes de todas as áreas, dispomos

nesse ambiente de discussão de colaboradores do faturamento, da financeira, da área técnica, da implantação, de O&M, de recursos humanos, de compras. Nesse sentido, interagimos sistematicamente, garantindo a troca de informações e a sua efetiva disponibilização por todos.

[...] nossos sistemas empresariais encontram-se praticamente todos integrados. Apresentamos apenas duas ilhas, que são recursos humanos e contabilidade. O restante está totalmente integrado. De qualquer forma, essa duas ilhas se comunicam. Na verdade, recursos humanos já tem uma parte que está integrada, que tem haver com a produtividade. Toda a parte de produção, remuneração variável, gerada pela área técnica está sistematizada. Nas demais áreas de recursos humanos, tipo folha de pagamento, dispomos de software específico que trata as informações e joga no sistema. Situação semelhante acontece na contabilidade, que utiliza-se de um link de exportação de arquivos para se integrar ao sistema gerencial.

[...] basicamente a estrutura da empresa na gestão financeira está subordinada a uma área que administra os recursos financeiros, tanto no ingresso, quanto no desembolso. Também temos ligados em cada área a contabilidade, que é uma contabilidade fiscal e a controladoria. Todas estas três áreas se utilizam de um sistema comum de informação, que agrega as informações dos recursos financeiros, recebimentos e pagamentos. Temos um sistema de custo próprio, desenvolvido pela empresa que dá base a subsistemas de gerenciamento de informações e custos.

[...] chegamos a um ponto em que tivemos que descentralizar o próprio trato gerencial. Não tínhamos mais como solucionar centralizadamente todas as pendências operacionais. Reforçamos os procedimentos normativos, delegamos competência executiva e monitoramos, por sistema integrado, os eventos ocorridos. Exemplo pertinente ocorre no segmento de implantação telefônica. As vezes somos acionados a implantar redes telefônicas de até trezentos telefones em uma determinada localidade, onde precisamos providenciar toda a logística que vai desde estrutura física até relacionamento com o cliente final. Controlamos via sistema a execução, o custo do material, o estoque e o desempenho de pessoal. Então, esse sistema é a nossa maior ferramenta de controle, pois no segmento de implantação, encontra-se integrado em

todas as macro-áreas. Tudo é alimentado pelas pontas: o projeto da obra, o orçamento de materiais, o cronograma de execução e de compras.

A empresa possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações comparativas pertinentes, que estão relacionadas aos principais processos e metas de desempenho global da organização. Algumas opiniões reforçam essa afirmativa:

[...] dispomos de uma rotina de trabalho que é monitorada pelo pessoal da matriz, através de relatórios mensais de acompanhamento, em que são realizados diagnósticos da situação, de tal forma a monitorarmos o desempenho da empresa em relação as premissas idealizadas. Utilizamos também a sistemática de visitas esporádicas às bases, de tal forma a avaliarmos *in loco* os procedimentos adotados, bem como recorreremos aos próprios mecanismos da auditoria interna.

[...] para a sistematização de nossas informações, não adotamos soluções prontas e acabadas disponíveis no mercado. Fomos criando nossas próprias soluções. Dá bastante trabalho, porém o resultado ocorre. Além do mais gera pleno conhecimento do que está sendo desenvolvido. Já desenvolvemos internamente sistemas de controle informatizados nas áreas financeira, de custos, de controle de estoques, de controle de frota. Sempre com a visão de integração dos sistemas, que encontra-se em estágio evoluído de implementação.

4.8 Os resultados da Organização.

A empresa apresenta resultados que representam a satisfação, a insatisfação e a fidelização dos clientes, incluindo as suas metas. Além de constituir premissa empresarial a disponibilização dos resultados alcançados, o cliente principal da Koerich, a Brasil Telecom, por força de contrato de concessão com a ANATEL, órgão regulador do setor de Telecomunicações, necessita acompanhar a performance dos indicadores de desempenho. Esse contexto reforça a necessidade do acompanhamento compartilhado das metas e dos resultados alcançados, sob pena de penalizações e até descredenciamento de ambas as empresas. Evidências dessa constatação podem ser extraídas dos seguintes depoimentos:

[...] nosso desempenho é medido por indicadores de qualidade da Anatel, que ao avaliar as operadoras de telecomunicações, nos está avaliando simultaneamente; pois na verdade, somos nós que executamos, de forma terceirizada, os serviços. Ficamos permanentemente analisando o desempenho desses indicadores, fazendo verificações e análises de conformidade e atingimento de metas. Qualquer anomalia é imediatamente atacada, mediante o desenvolvimento de ações corretivas.

[...] temos acesso aos sistemas de medição da Brasil Telecom, que possui sistemas próprios de cômputo desses indicadores, através da medição dos serviços que são realizados e dos chamados técnicos que os clientes fazem, que ficam registrados em uma base de dados.

[...] como atuo em um novo contrato, estamos desenvolvendo em conjunto com nosso cliente um modelo mensal de avaliação que atenda as suas expectativas, desde que observadas as premissas contratuais. Só a partir do quarto mês de atuação é que o cliente passará a emitir RNC.

[...] já em outro segmento de atuação estamos alcançando uma boa performance. Só tivemos quatro RNCs em cerca de duas mil intervenções, ao longo do primeiro semestre desse ano. Ficamos com o melhor indicador do país, na área de atuação da BrT. E não tem moleza não! São indicadores pré-estabelecidos pelo cliente que efetivamente visam a busca da garantia da qualidade do serviço prestado.

Outra constatação relevante diz respeito ao monitoramento que a empresa faz de sua participação e performance em relação ao mercado de telecomunicações, evidenciando tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação as informações comparativas. Testemunho relevante atesta tal conclusão:

[...] estamos ampliando nossa percepção do mercado em que atuamos. Inicialmente dispúnhamos apenas dos indicadores de referência do estado de Santa Catarina, das empresas que prestavam serviços para a Telesc. Num segundo estágio, quando da efetivação da Brasil Telecom, que atua em uma vasta área do território nacional, passamos a dispor de indicadores de maior abrangência geográfica. Como o país está segmentado, em termos de telefonia fixa convencional, pela atuação da Brasil Telecom, Telefônica, Telemar e Embratel, além das respectivas empresas espelho,

passamos a dispor de indicadores nacionais de desempenho, através da ANATEL, agência reguladora do setor. Além disso, tentamos reforçar a nossa percepção do mercado, garimpando dados em revistas especializadas do ramo e demais fontes internacionais de nosso segmento de atuação.

A organização apresenta resultados que representam as receitas ou a lucratividade, incluindo suas metas ou a avaliação sobre o cumprimento das metas, bem como medições agregadas de desempenho, tais como rentabilidade sobre o patrimônio líquido e valor econômico agregado. Estes resultados financeiros demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação as informações comparativas. Alguns depoimentos nesse contexto foram colhidos:

[...] trabalhamos na área de gestão financeira com a programação de pagamento através de fluxo de caixa com aberturas diárias, semanais e mensais, gerando-nos uma visão imediata, de médio e longo prazo. Tudo o que é alimentado através do sistema de contas a pagar, automaticamente já fica provisionado no fluxo de caixa.

[...] o sistema trabalha os resultados em avaliações mensais, detalhado por atividades. Ele contém indicadores comparativos de custo e de preço evolutivos, na sua base de avaliação de resultados, segmentados por contrato, atividade, contrato e atividade, detalhamento de contrato e região, inclusive. Isso demanda um trabalho de aplicação de custos por centro de atividade. E isso está sendo feito, está sendo disponibilizado hoje, por um novo plano de contas, um novo plano de custos.

[...] como temos cerca de oitenta por cento dos nossos custos muito bem conhecidos, por serem diretos, e como utilizamos apenas residualmente critérios de rateio, em função de reconhecermos e apropriarmos diretamente nas atividades as despesas indiretas, conseguimos obter um sentimento muito apurado da realidade de cada atividade. Esse fluxo nos oferece informações segmentadas, por área de atuação da empresa, as quais discutimos em reuniões gerenciais, viabilizando novos procedimentos, avaliando problemas, administrando custos e maximizando resultados.

A empresa apresenta resultados que representam a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas, inclusive aqueles

inerentes a própria qualidade de vida. Os sistemas de trabalho evidenciam-se eficientes mediante a apresentação de resultados que consideram as próprias metas estabelecidas. Tal constatação é corroborada pelo seguinte depoimento:

[...] também avaliamos os resultados atingidos por nossa capacitação, mensurando a sua aplicabilidade, através de indicadores que identifiquem o reforço das habilidades e competências de nossos colaboradores. Aliás, trata-se de uma exigência da própria ISO.

Os resultados apresentados para os principais indicadores de desempenho dos produtos incluem as suas metas e demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação as informações comparativas. Vejamos alguns testemunhos:

[...] estamos trabalhando neste momento na controladoria para explodir o conceito de centro de custo, individualizando-o por área específica, chegando ao menor nível de detalhamento possível, de tal forma a podermos mensurar o resultado por área de atuação da empresa, considerando inclusive a apropriação direta do patrimônio e do almoxarifado correspondente.

[...] estruturamos inicialmente nossos processos a partir da versão 94 da norma ISO 9001, cujo modelo não vincula indicadores. Como nossos mecanismos de controle estavam fragilizados, tivemos que evoluir para a versão 2000, de tal forma a desenharmos indicadores de desempenho para todas as áreas da empresa. Trata-se de um processo muito interessante, em que vamos desenhando juntos, todos os detalhamentos necessários, dentre os quais: atividade, descrição, responsabilidade, fornecedor interno, cliente interno, áreas relacionadas, mecanismos de controle etc... Em não havendo procedimentos de inspeção, introduzimos mecanismo de controle que passam a gerar indicadores de desempenho.

[...] na área de qualidade, trabalhamos com o conceito de ação corretiva. Incentivamos todas as áreas a abrirem relatórios de não conformidade, de tal forma a registrarem as anomalias de procedimentos. Mantemos estatística desses registros e das respectivas ações corretivas. A performance dessa matriz constitui nosso maior indicador de melhoria.

Em relação aos resultados dos processos de apoio observa-se que a empresa apresenta resultados em seus principais indicadores de desempenho, evidenciados através de tendências favoráveis e bons níveis de desempenho. Alguns depoimentos reforçam essa afirmativa:

[...] utilizamos procedimentos da ISO para registrar e acompanhar a utilização do ferramental de apoio. Como esse material fica alocado no próprio veículo, temos condições de manter registros históricos que identificam a sua correta utilização e a crescente conscientização dos funcionários responsáveis.

[...] quanto a manutenção dos veículos, baseamo-nos nas próprias recomendações dos fabricantes e em critérios próprios de desgaste, em função do perfil de nossas atividades. No próprio veículo alocamos uma ficha de controle, que mensalmente nos é repassada e inserida no sistema informatizado, gerando as informações comparativas necessárias.

4.9 Aspectos críticos da gestão organizacional - Síntese da pontuação

Tabela 8: Síntese da pontuação da Koerich

Anexo B		SÍNTESE DA PONTUAÇÃO (em %)												
Critério	Item	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Obtida	Máxima
1	1.1										X		13,5	15
	1.2										X		13,5	15
	1.3									X			12,0	15
	1.4								X				10,5	15
	1.5									X			12,0	15
	1.6									X			12,0	15
2	2.1								X				10,5	15
	2.2									X			12,0	15
	2.3								X				10,5	15
	2.4								X				10,5	15
	2.5										X		13,5	15
	2.6									X			12,0	15
3	3.1										X		13,5	15
	3.2									X			08,0	10
	3.3									X			08,0	10
	3.4										X		09,0	10
	3.5										X		13,5	15
	3.6								X				10,5	15
	3.7								X				10,5	15
4	4.1										X		45,0	50
	4.2										X		45,0	50
	4.3									X			24,0	30
	4.4									X			16,0	20
	4.5										X		27,0	30
	4.6								X				14,0	20
	4.7									X			24,0	30
Pontuação Global												410,5	500	

Fonte: adaptado dos Critérios de Excelência da FPNQ (2001)

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de verificar a percepção dos dirigentes da empresa Koerich sobre os fatores que contribuem para a excelência do desempenho da gestão organizacional. O presente capítulo descreve as principais conclusões deste estudo, a partir dos dados analisados, e apresenta algumas recomendações adicionais.

5.1 Conclusões

A análise dos dados oriundos da pesquisa permitiu concluir que a empresa, segundo o modelo Primeiros Passos, adota enfoques¹⁷ adequados para os requisitos da maioria dos itens, mas a aplicação¹⁸ em algumas das principais áreas e processos é muito recente para demonstrar resultados.

Muito embora a organização possua seus processos claramente definidos e se utilize de ferramentas e práticas para a gestão dos processos relativos dos produtos adequados ao seu perfil e às suas estratégias, a empresa está passando por um processo singular de crescimento acelerado, necessitando redimensionar alguns procedimentos.

Mesmo assim, os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, estão estabelecidos e são mantidos atualizados, mesmo em situações de crescimento acelerado, como a verificada recentemente na empresa, em que praticamente dobrou sua área geográfica de atuação, em decorrência de aumento do escopo contratual com seu maior cliente, a Brasil Telecom.

Quanto ao sistema de liderança da organização, a alta direção participa do estabelecimento, da divulgação e da assimilação dos valores e das diretrizes organizacionais, resguardando-se, dessa forma, do adequado entendimento dessas premissas por parte das pessoas e da força de trabalho. Nesse sentido, mesmo que oportunizada a devida autonomia gerencial, muitas vezes decorrente da própria distância geográfica, pode-se constatar a disseminação dos valores culturais organizacionais.

¹⁷ Segundo o modelo aplicado, enfoque refere-se às práticas de gestão utilizadas para atender aos requisitos de cada aspecto de avaliação do item, levando-se em consideração sua adequação e exemplaridade.

¹⁸ Para o modelo, aplicação refere-se à disseminação e ao uso do enfoque pela organização, considerando-se sua efetiva disseminação e continuidade.

O desempenho global da organização em relação às necessidades das partes interessadas, às estratégias e aos planos de ação é analisado criticamente, de forma sistemática nas denominadas reuniões semanais de análise crítica de desempenho.

Nestas reuniões, coordenadas pela nova área de organização e métodos, os diversos projetos em andamento, desdobrados dos respectivos planos de ação, contendo todas as informações necessárias a sua efetivação: o que, como, quem, quando e quanto custa fazer, são avaliados e tem suas metas intermediárias e conclusivas estabelecidas; garantindo-se a adequada integração entre os macro-processos organizacionais.

O trabalho e os cargos são definidos e implementados para propiciar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento pleno do potencial, individual e em grupo da força de trabalho, muito embora esteja sendo revisto o plano de cargos e salários da empresa, em decorrência da acentuada expansão empresarial que ocorreu recentemente.

Os conceitos de cliente, quer seja interno ou externo, e de processos encontram-se difundidos na organização, sintetizando a cultura empresarial que se mescla a novos conceitos e perfis profissionais que se incorporam neste momento de significativa expansão e crescimento empresarial.

A empresa possui algumas formas de remuneração, reconhecimento e incentivo que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e promovem a cultura da excelência, conforme pode ser observado no projeto que está sendo desenvolvido pela alta administração, em que se vai premiar aquele colaborador que não sofrer Registro de não Conformidade (RNC) num determinado período, dando-lhe uma gratificação ou até uma participação no resultado.

A organização, com a participação das pessoas da força de trabalho, identifica e trata os fatores relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia. Tal constatação é reforçada pela recente certificação recebida do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que busca, através da eficácia na gestão dos recursos públicos e privados, a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.

Tendo sido recentemente auditada pelo PBQP, foi a Koerich recomendada para a qualificação em nível A, por atender, entre dezenas de itens, aqueles relacionados com a segurança e a saúde no trabalho. Neste contexto, a empresa estabeleceu como um dos seus objetivos da sua política de qualidade a eliminação total de acidente de trabalho em seus canteiros de obras, através de programas e planos de segurança e saúde no trabalho; do controle de equipamentos de proteção individual e coletivo; de plano alternativo de emergência e do treinamento intensivo.

A organização identifica, analisa, compreende, e monitora as necessidades e os fatores de decisão de compra dos clientes, atuais e potenciais, muito embora encontre-se, de certa forma, atrelada a seu cliente preferencial, a Brasil Telecom, em decorrência de regras pré-estabelecidas de exclusividade. Este fato, que aparentemente torna a empresa vulnerável perante o mercado, é compensado por uma permanente estratégia de reforço na qualidade do serviço prestado, posicionando-a como fornecedora estratégica da BrT. Outra estratégia adotada pela Koerich para minimizar essa concentração na carteira de clientes diz respeito a diversificação de sua atuação por intermédio de outras empresas pertencentes ao grupo¹⁹.

A organização procura se antecipar às questões públicas avaliando e tratando os impactos, atuais e potenciais, de seus produtos, processos e instalações sobre os ecossistemas e a sociedade. Neste sentido, segundo atesta o próprio PBQP, o respeito à questão ambiental é fator de destaque nas ações da Koerich. Destaca-se, sob esse enfoque, um programa de reciclagem de resíduos das obras, que são separados e destinados a uma organização não governamental, filantrópica, que visa promover o bem estar dos menores carentes.

As necessidades dos clientes são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de produtos, de processos relativos aos produtos e no estabelecimento de padrões de trabalho. Neste contexto, evento relevante que qualifica a gestão dos processos na organização diz respeito a recente adequação do processo de faturamento, solicitada pela BrT em seus complexos contratos, que se tornou referencial a ser implementado nos contratos dos demais fornecedores do cliente, só viabilizada pelo desenvolvimento interno de software específico integrativo.

Outra significativa evidência da relevância com que é tratada a gestão dos processos da organização diz respeito ao seu recorrente processo de certificação pela ISO, em migração da versão 94 para a versão 2000, mesmo num momento de transição como o que está ocorrendo atualmente na empresa, em que cresce aceleradamente de tamanho.

A organização possui método para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias para a tomada de decisão e a melhoria do desempenho. Tal constatação decorre da observação de que as informações utilizadas pela organização se relacionam e apoiam os principais processos e práticas de gestão, estando todos os seus sistemas empresariais integrados, a exceção de parte de duas áreas, que são recursos humanos e contabilidade, que

¹⁹ A Koerich pertence um diversificado grupo de empresas coligadas, atuando simultaneamente na concepção de projetos, execução e comercialização de edificações comerciais e residenciais, através da Koerich Engenharia, e no desenvolvimento de software para comércio eletrônico, através da Paradigma *absolute e-commerce*.

se comunicam através de *links* de exportação de arquivos que se integram ao sistema gerencial.

A Koerich apresenta também tendências favoráveis nos resultados²⁰ obtidos com os principais indicadores de desempenho organizacionais, porém em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes.

A empresa apresenta resultados que representam a satisfação, a insatisfação e a fidelização dos clientes, incluindo as suas metas. Além de constituir premissa empresarial a disponibilização dos resultados alcançados, o cliente principal da Koerich, a Brasil Telecom, por força de contrato de concessão com a ANATEL, órgão regulador do setor de Telecomunicações, necessita acompanhar a performance dos indicadores de desempenho. Esse contexto reforça a necessidade do acompanhamento compartilhado das metas e dos resultados alcançados, sob pena de penalizações e até descredenciamento de ambas as empresas.

A organização situa-se em fase inicial de uso de informações comparativas. Muito embora a análise crítica considere as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis externas da área de atuação de seu principal cliente, a Brasil Telecom, representando avanço significativo de sua percepção conjuntural, torna-se relevante a ampliação desse escopo de abrangência, visando obter outros referenciais de excelência.

Dispondo inicialmente apenas dos indicadores de referência do estado de Santa Catarina, das empresas que prestavam serviços para a Telesc, a Koerich passou a manusear indicadores de maior abrangência nacional, quando da sua efetivação como parceira estratégica da Brasil Telecom. Como o país está segmentado, em termos de telefonia fixa convencional, pela atuação da Brasil Telecom, Telefônica, Telemar e Embratel, além das respectivas empresas espelho, passou a dispor de indicadores nacionais de desempenho, através da ANATEL, agência reguladora do setor. Além disso, garimpa dados em revistas especializadas do ramo e demais fontes internacionais de seu segmento de atuação, reforçando a sua percepção do mercado de telecomunicações.

A organização apresenta resultados que representam as receitas ou a lucratividade, incluindo suas metas ou a avaliação sobre o cumprimento das metas, bem como medições agregadas de desempenho, tais como rentabilidade sobre o patrimônio líquido e valor econômico agregado. Estes resultados financeiros demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação as informações comparativas.

²⁰ Conforme o modelo, resultados referem-se às conseqüências da implementação das práticas de gestão, levando-se em consideração seu desempenho, relevância e tendência.

Como apresenta bom nível de detalhamento para seus centros de custo, apropriada diretamente cerca de oitenta por cento dos custos, utilizando apenas residualmente critérios de rateio para suas despesas indiretas, permitindo a organização obter um sentimento muito apurado da realidade de cada atividade. Esse fluxo disponibiliza informações segmentadas, por área de atuação da empresa, as quais são discutidas em reuniões gerenciais, viabilizando novos procedimentos, avaliando problemas, administrando custos e maximizando resultados.

A empresa apresenta resultados que representam a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas, inclusive aqueles inerentes a própria qualidade de vida. Os sistemas de trabalho evidenciam-se eficientes mediante a apresentação de resultados que consideram as próprias metas estabelecidas. Também são avaliados os resultados atingidos pelo processo de capacitação da empresa, mensurando a sua aplicabilidade, através de indicadores que identificam o reforço das habilidades e competências dos colaboradores, conforme prevê a própria ISO.

Os resultados apresentados para os principais indicadores de desempenho dos produtos incluem as suas metas e demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação as informações comparativas. A empresa trabalha com o conceito de ação corretiva, incentivando todas as áreas a abrirem relatórios de não conformidade, de tal forma a registrarem as anomalias de procedimentos. Mantém estatística desses registros e das respectivas ações corretivas, caracterizando-se a performance dessa matriz como seu maior indicador de melhoria.

Em relação aos resultados dos processos de apoio observa-se que a empresa apresenta resultados em seus principais indicadores de desempenho, evidenciados através de tendências favoráveis e bons níveis de desempenho. Evidência significativa diz respeito a utilização de procedimentos da ISO para registrar e acompanhar a utilização do ferramental de apoio. Como esse material fica alocado no próprio veículo, a empresa tem condições de manter registros históricos que identificam a sua correta utilização decorrente da crescente conscientização dos funcionários responsáveis.

5.2 Recomendações

A análise dos dados obtidos na pesquisa, bem como as observações do pesquisador, permitem oferecer algumas sugestões / recomendações à empresa, a saber:

- reaplicação do modelo *Primeiros Passos para a Excelência* utilizado neste estudo, em momento oportuno, face o crescimento acelerado verificado recentemente pela empresa, em que praticamente dobrou sua área geográfica de atuação, encontrando-se em fase de redimensionamento de diversos procedimentos e processos empresariais;
- introdução e dissiminação dos *Crterios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, na sua versão completa e integrada;
- formalização da missão, visão e valores, objetivando-se: esclarecer e traduzir estes referenciais em estratégia; comunicar e associar objetivos à medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas estratégicas e alinhar os planos de ação; melhorar a comunicação e o aprendizado estratégico;
- balanceamento das três variáveis-chave da arquitetura organizacional por processos, que são os próprios processos, a política de recursos humanos e as estratégias corporativas;
- utilização de estratégias complementares na criação e disseminação do conhecimento na organização, baseadas no equilíbrio entre os denominados conhecimento tácito e explícito. O contexto da externalização, baseada na implementação da ISO necessita ser complementado pelos demais contextos de socialização, internalização e combinação, referidos por Nonaka e Takeuchi (1998).

Ao longo de todo o processo de construção deste trabalho procurou-se mantê-lo alinhado com os objetivos que encontravam-se delineados em sua proposta inicial, de tal forma a se elucidar adequadamente a pergunta de pesquisa formulada. Acredita-se de certa forma que, mesmo observadas as devidas limitações, os objetivos foram alcançados em decorrência da metodologia adotada no levantamento das informações e na própria construção deste relatório.

De qualquer forma, como este trabalho não teve, em nenhum momento, a pretensão de esgotar o tema, nem de ser conclusivo, bem como em decorrência de desdobramentos reflexivos gerados a partir dele próprio, ocasionando novas inquietações e questionamentos, sugere-se que próximos trabalhos de pesquisa em diversos níveis acadêmicos e científicos possam:

- reaplicar o modelo Primeiros Passos para a Excelência utilizado neste estudo em outras organizações com tipologias semelhantes e/ou diferenciadas;
- explorar a relação existente entre os diversos modelos de análise de processos apresentados neste trabalho, que constituem poderosas ferramentas gerenciais para suporte às decisões, identificando suas diferenças e semelhanças;
- explorar de que forma os novos princípios da administração, que suportam a reengenharia e a Qualidade Total, impactam na evolução do desempenho empresarial, observada a visão autopiética das organizações;
- identificar e analisar a efetiva capacidade de análise e a conscientização sobre limitações, possibilidades e impactos desejados decorrentes da implementação de uma visão sistêmica nas organizações que convivem em ambientes permeados de complexidade, incerteza, relacionamento contínuo e modelo de produção;

REFERÊNCIAS

ABNT - **Associação Brasileira de Normas Técnicas. Normas ISO Série 9000.** Rio de Janeiro: ABNT, 1994.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Editora Atlas, 1991.

CERQUEIRA, J. P.; MARTINS, M. C.. **O Sistema ISO 9000.** São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

CÉRUTTI, Oliver; GATTINO, Bruno. **Indicateurs et Tableaux de Bord.** Paris: AFNOR, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração (edição compacta).** Rio de Janeiro: Editora Campus, 4ª tiragem, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral.** 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

FALCONI, Vicente C.. **TQC: Controle da qualidade total.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1995.

FPNQ. **Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001.

GALBRAITH, Jay R.. **Organizando para Competir no Futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, John Kenneth. **O Pensamento Econômico em Perspectiva.** Uma história crítica. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

GOLDENBERG, M.. **A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Record Editora, 1997.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão.** Uma abordagem contextual e organizacional. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HAMEL, Gary; PRANALAD, C. K.. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HAMMER, Michael. De quem será a próxima grande idéia? In _____. **Revista Exame.** Ano 35. nº 18. São Paulo: Editora Abril, 2001. p. 102-106.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KÖCHE, J.C.. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14ª ed. Petrópolis: Vozes Editora, 1997.

LAUZEL P.; CIBERT A.. **Des ratios au tableau de bord**. Paris: EME (1962)

LUDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A.. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**. A Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

OLVE, Nils-Göran; ROY Jan; MAGNUS Wetter. **Performance Drivers – a Pratical Guide to using the Balanced Scorecard**. Boston: John Wiley & Sons, 1999.

PALADINI, E. P.. **Gestão da Qualidade no Processo**: A qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUDIO, F. V.. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 27ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

TAYLOR, F. W.. **Princípios da Administração Científica**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

ANEXOS

Anexo A	REGISTRO DE COMENTÁRIOS	Data:
Aspectos de Avaliação	Item:	Num.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Observações / Evidências / Comentários		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 01/06
Aspectos de Avaliação	Item: Sistema de liderança	Num. 1.1
1. A organização possui um sistema de liderança estruturado.		
2. A organização possui procedimentos para mapear as competências necessárias aos líderes, para identificá-los e desenvolvê-los.		
3. A alta direção está comprometida com todas as partes interessadas.		
4. A alta direção participa da formulação das estratégias e da busca de oportunidades futuras para a organização.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas ao sistema de liderança em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Cultura de Excelência	Num. 1.2
1. Os valores e as diretrizes organizacionais, necessários à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, estão estabelecidos e são mantidos atualizados.		
2. A alta direção participa do estabelecimento, da disseminação e da internalização dos valores e das diretrizes organizacionais.		
3. O entendimento dos valores e das diretrizes por parte das pessoas da força de trabalho é sistematicamente averiguado e garantido.		
4. O comportamento ético é promovido interna e externamente à organização.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à cultura da excelência em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Análise crítica do desempenho global	Num. 1.3
1. O desempenho global da organização em relação às necessidades das partes interessadas, às estratégias e planos de ação é analisada criticamente.		
2. A alta direção participa ativamente da análise crítica do desempenho global da organização.		
3. A análise crítica considera as informações qualitativas, as informações comparativas e as variáveis do ambiente externo.		
4. A alta direção comunica as conclusões da análise crítica do desempenho global para as partes interessadas.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à análise crítica em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Formulação das estratégias	Num. 1.4
1. A organização possui um processo para formulação de estratégias de curto e longo prazo.		
2. O processo de formulação das estratégias considera diversos fatores relacionados às necessidades dos clientes, das comunidades, da sociedade, das pessoas, dos fornecedores, das operações e do ambiente externo.		
3. A organização determina os aspectos fundamentais para o êxito das estratégias.		
4. A organização assegura a coerência entre as estratégias e as necessidades das partes interessadas. As estratégias são comunicadas a elas.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à formulação das estratégias em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Operacionalização das estratégias	Num. 1.5
1. As estratégias da organização são desdobradas em planos de ação pelos seus diversos setores e unidades, englobando todos os segmentos de atuação.		
2. As pessoas que compõem a força de trabalho são envolvidas no processo de definição e execução dos planos de ação.		
3. Os recursos necessários à implementação dos planos de ação são alocados.		
4. A organização acompanha o progresso da implementação e avalia o êxito dos planos de ação por meio de indicadores.		
5. A organização controla o desempenho práticas relativas à operacionalização das estratégias em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 02/06
Aspectos de Avaliação	Item: Planejamento da medição desempenho global	Num. 1.6
1. O sistema de medição do desempenho global é planejado de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas e a permitir a avaliação dos rumos pela alta direção.		
2. Os indicadores de desempenho são integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho global.		
3. O desempenho dos concorrentes e dos referenciais comparativos são projetados para o estabelecimento das metas da organização.		
4. Os principais indicadores de desempenho global possuem metas de curto e de longo prazos e são comunicados às partes interessadas.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas ao planejamento do sistema de medição em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Sistemas de Trabalho	Num. 2.1
1. O trabalho e os cargos da organização são definidos e implementados para propiciar a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento pleno d potencial, individual e em grupo.		
2. Há estímulo à cooperação, flexibilidade, comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas de diferentes localidades. Setores e unidades.		
3. Os processos de seleção interna e contratação identificam as características e habilidades necessárias das pessoas, bem como os requisitos para obter o alto desempenho.		
4. A organização possui formas de remuneração, reconhecimento, incentivo, bonificação e premiação que estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e promovem a cultura da excelência.		
5. A organização controla desempenho das práticas relativas aos sistemas de trabalho em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Capacitação e desenvolvimento das pessoas	Num. 2.2
1. Os métodos de capacitação e desenvolvimento são projetados para atender às necessidades da organização, no que se refere às estratégias e aos planos, e das pessoas que compõem a força de trabalho, inclusive da alta direção e dos demais líderes.		
2. Os métodos de capacitação e desenvolvimento das pessoas são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficiência no apoio à obtenção das estratégias da organização.		
3. Os planos de capacitação abordam temas relacionados à cultura para a excelência, como o uso de indicadores de desempenho, dos padrões de trabalho, das informações comparativas e dos métodos de controle e aprendizado.		
4. A organização possui métodos de aconselhamento, empregabilidade, rotação no trabalho e desenvolvimento de carreira para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à capacitação e desenvolvimento das pessoas em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Qualidade de vida	Num. 2.3
1. A organização, com a participação das pessoas da força de trabalho, identifica e trata os fatores relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia.		
2. Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados adequadamente.		
3. A organização possui métodos para medir e avaliar o grau de bem-estar, satisfação e motivação dos diversos tipos de pessoas da força de trabalho.		
4. A organização mantém o clima organizacional propicio ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas por meio de serviços, benefícios, programas e políticas colocadas à disposição da força de trabalho.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à qualidade de vida em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 03/06
Aspectos de Avaliação	Item: Imagem e conhecimento do mercado	Num. 2.4
1. A organização possui critérios para segmentar o mercado e agrupar seus clientes, incluindo clientes da concorrência e outros clientes e mercados potenciais.		
2. A organização identifica, analisa, compreende e monitora as necessidades e os fatores de decisão de compra dos clientes, atuais e potenciais.		
3. A organização identifica os atributos do produto e sua importância relativa para os clientes, atuais e potenciais, visando o desenvolvimento de novos produtos.		
4. A organização divulga os seus produtos, as suas marcas e as suas ações de melhoria aos diversos segmentos de mercado e grupos de clientes, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à imagem e conhecimento de mercado em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Relacionamento com clientes	Num. 2.5
1. A organização seleciona e disponibiliza canais de acesso que permitam aos clientes realizar negócios, reclamar, sugerir e solicitar assistência.		
2. As sugestões e reclamações são tratadas, de forma pronta e eficaz, e divulgadas para os setores e unidades pertinentes.		
3. A organização acompanha as transações recentes junto aos clientes para evitar problemas iniciais de relacionamento, permitindo uma realimentação rápida e capaz de gerar ações.		
4. A organização avalia o grau de satisfação, a fidelidade e o grau de insatisfação dos clientes e as informações obtidas são usadas para intensificar a sua satisfação, obter referências positivas e assegurar a sua fidelidade.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas ao relacionamento com clientes em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Interação com a sociedade	Num. 2.6
1. A organização procura se antecipar às questões avaliando e tratando os impactos, atuais e potenciais de seus produtos, processos e instalações sobre os ecossistemas e a sociedade.		
2. As necessidades das comunidades são identificadas, analisadas, compreendidas e atendidas, de forma a promover o fortalecimento do espírito de cidadania.		
3. A organização zela pela sua imagem perante a sociedade, atendendo às necessidades das comunidades e exercendo liderança no apoio e no fortalecimento das mesmas, da região e do país.		
4. A organização não possui pendências e sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos e contratuais nos últimos três anos ou as negociações, os acordos e as ações tomadas solucionam as eventuais pendências existentes.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas à interação com a sociedade em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão de processos relativos ao produto	Num. 3.1
1. As necessidades dos clientes, dos mercados e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas nos projetos de produtos, de processos relativos aos produtos e no estabelecimento dos padrões de trabalho.		
2. A organização considera as novas tecnologias disponíveis, realiza estudos de viabilidade técnica e econômica, analisa o suporte logístico e o tempo de desenvolvimento dos projetos de produtos e de processos relativos aos produtos.		
3. Os processos de projeto são coordenados e executados de forma a assegurar a introdução dos produtos no mercado, com qualidade requerida, no prazo adequado e em conformidade com os requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia aplicáveis.		
4. A organização possui seus processos claramente definidos e se utiliza de ferramentas e práticas para a gestão dos processos relativos aos produtos adequadas ao seu perfil e às suas estratégias.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão de processos relativos ao produto em relação aos padrões de trabalho estabelecidos		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 04/06
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão dos processos de apoio	Num. 3.2
1. A organização possui métodos para identificar a necessidade de desenvolvimento de novos processos de apoio.		
2. Os processos de apoio estão mapeados e suas etapas estão claramente definidas.		
3. A organização possui ferramentas e práticas para a gestão dos processos de apoio adequadas ao seu perfil e às suas estratégias.		
4. A organização considera as necessidades dos clientes, dos mercados, da sociedade, dos processos relativos ao produto e de outros processos de apoio aplicáveis no estabelecimento dos padrões de trabalho.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão de processos de apoio em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão de processos relativos a fornecedores	Num. 3.3
1. Há métodos adequados para a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores.		
2. Os requisitos de fornecimento são claramente transmitidos aos fornecedores e as informações sobre seu desempenho são prontamente comunicadas para a tomada de ação.		
3. A organização tem minimizado os custos relacionados à avaliação de produtos e serviços fornecidos.		
4. A organização toma ações no sentido de apoiar e incentivar os fornecedores na busca de melhor desempenho, proporcionando o desenvolvimento de relações duradouras.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão de processos relativos aos fornecedores em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão financeira	Num. 3.4
1. A organização se utiliza da gestão financeira para suportar as suas estratégias e seus planos de ação.		
2. Há métodos para selecionar as melhores opções para captação, investimento e aplicação dos recursos financeiros da organização.		
3. 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.		
4. O plano orçamentário da organização é elaborado e acompanhado periodicamente para assegurar a eficácia na utilização dos recursos disponíveis.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão financeira em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão das informações da organização	Num. 3.5
1. A organização possui método para seleção, obtenção e atualização das informações necessárias para a tomada de decisão e a melhoria do desempenho.		
2. As informações utilizadas pela organização se relacionam e apóiam os principais processos e práticas da gestão.		
3. As informações estão disponíveis para a gestão das atividades de rotina e para apoiar as estratégias da organização.		
4. As necessidades dos usuários das informações são atendidas no que se refere a confidencialidade, integridade, disponibilidade e ao nível de atualização.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão das informações da organização em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Gestão das informações comparativas	Num. 3.6
1. A organização possui métodos para seleção, obtenção e atualização das informações comparativas pertinentes.		
2. As informações comparativas utilizadas se relacionam aos principais processos e metas de desempenho global da organização.		
3. As informações comparativas são utilizadas para a tomada de decisão e para promoção de melhorias e inovações nas práticas de gestão.		
4. As necessidades dos usuários das informações são atendidas no que se refere a confidencialidade, integridade, disponibilidade e ao nível de atualização.		
5. A organização controla o desempenho das práticas de gestão das informações comparativas em relação aos padrões de trabalho estabelecidos		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 05/06
Aspectos de Avaliação	Item: Desenvolvimento do capital intelectual	Num. 3.7
1. 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.		
2. As inovações tecnológicas e os conhecimentos adquiridos são compartilhados entre as pessoas da organização.		
3. A organização possui métodos para modernização das tecnologias de produtos e de processos.		
4. A organização cultiva e protege o capital intelectual incentivando o pensamento criativo e inovador, e cuidando dos direitos autorais das patentes.		
5. A organização controla o desempenho das práticas relativas ao desenvolvimento do capital intelectual em relação aos padrões de trabalho estabelecidos.		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados relativos aos clientes e mercados	Num. 4.1
1. A organização apresenta resultados que representam a satisfação, a insatisfação e a fidelidade dos clientes, incluindo as suas metas.		
2. A organização apresenta resultados que representam a participação no mercado e a entrada em novos mercados, incluindo as suas metas.		
3. A organização apresenta resultados que representam o nível de conhecimento dos clientes a respeito de suas marcas e produtos, bem como a sua imagem perante o mercado, incluindo as suas metas.		
4. Os resultados relativos aos clientes e ao mercado demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendência adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram a metas possuem explicações adequadas e convincentes.		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados financeiros	Num. 4.2
1. A organização apresenta resultados que representam as receitas ou a lucratividade, incluindo suas metas ou a avaliação sobre o cumprimento do orçamento.		
2. 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.		
3. A organização apresenta resultados que representam a eficácia da gestão dos recursos financeiros, incluindo suas metas.		
4. Os resultados financeiros demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências escolhidos ou que não atingirem as metas possuem explicações adequadas e convincentes		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados relativos as pessoas	Num. 4.3
1. A organização apresenta resultados que representam a eficácia dos sistemas de trabalho, incluindo suas metas.		
2. A organização apresenta resultados que representam a capacitação e o desenvolvimento das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas.		
3. A organização apresenta resultados que representam a qualidade de vida das pessoas que compõem a força de trabalho, incluindo suas metas.		
4. Os resultados relativos às pessoas demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram as metas possuem explicações adequadas e convincentes.		

Anexo B	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	Fls. 06/06
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados relativos aos fornecedores	Num. 4.4
1. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores, incluindo suas metas.		
2. Os resultados apresentados estão estratificados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos.		
3. A organização apresenta resultados que representam uma otimização de custos decorrente da gestão dos fornecedores.		
4. Os resultados relativos aos fornecedores demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram as metas possuem explicações adequadas e convincentes.		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados processos relativos aos produtos	Num. 4.5
1. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos produtos, incluindo suas metas.		
2. Os resultados apresentados para os produtos demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
3. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos relativos aos produtos, incluindo suas metas.		
4. Os resultados relativos para os processos relativos aos produtos demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram as metas possuem explicações adequadas e convincentes.		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados relativos a sociedade	Num. 4.6
1. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos impactos de seus produtos e processos sobre o meio ambiente, incluindo suas metas.		
2. Os resultados relativos aos impactos sobre o meio ambiente demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
3. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às comunidades e à cidadania, incluindo suas metas.		
4. Os resultados relativos às comunidades demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram as metas possuem explicações adequadas e convincentes.		
Aspectos de Avaliação	Item: Resultados processos apoio / organizacionais	Num. 4.7
1. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio, incluindo suas metas.		
2. Os resultados apresentados para os processos de apoio demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
3. A organização apresenta resultados dos principais indicadores de desempenho dos principais processos organizacionais, incluindo suas metas.		
4. Os resultados relativos para os processos organizacionais demonstram tendências favoráveis e bons níveis de desempenho em relação às informações comparativas.		
5. Os resultados com tendências adversas, com níveis de desempenho inferiores aos referenciais escolhidos ou que não atingiram as metas possuem explicações adequadas e convincentes.		

Anexo C		SINTESE DA PONTUAÇÃO (em %)												
Crítéri o	Item	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Obtida	Máxima
1	1.1													15
	1.2													15
	1.3													15
	1.4													15
	1.5													15
	1.6													15
2	2.1													15
	2.2													15
	2.3													15
	2.4													15
	2.5													15
	2.6													15
3	3.1													15
	3.2													10
	3.3													10
	3.4													10
	3.5													15
	3.6													15
	3.7													15
4	4.1													50
	4.2													50
	4.3													30
	4.4													20
	4.5													30
	4.6													20
	4.7													30
Pontuação Global													500	