

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PAULO ROBERTO MARTINS

**FATORES GERENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALINHAMENTO
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE DO
ESTADO DO PARANÁ**

DISSERTAÇÃO

PONTA GROSSA

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULO ROBERTO MARTINS

**FATORES GERENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALINHAMENTO
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE DO
ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Gestão da Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Gestão da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UFTPR. Área de Concentração: Gestão da Produção.

Orientador: Prof. João Luiz Kovaleski, Dr.
Co-Orientador: Prof. Kazuo Hatakeyama, PhD.

PONTA GROSSA

2010

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca
da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa
n.77/10

R379 Martins , Paulo Roberto

Fatores gerenciais que contribuem para o alinhamento organizacional de empresas de papel e celulose do Estado do Paraná / Paulo Roberto Martins. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2010.

116 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. João Luiz Kovaleski
Co-orientador: Prof. PhD. Kazuo Hatakeyama,

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2010.

1. Empresas de papel e celulose -- alinhamento organizacional. 2. Fatores gerenciais -- alinhamento organizacional. siderúrgica. I. Kovaleski, João Luiz. II. Hatakeyama, Kazuo. III. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. IV. Título.

CDD 670.42



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 150/2010

**FATORES GERENCIAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALINHAMENTO
ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE NO ESTADO DO PARANÁ**

por

Paulo Roberto Martins

Esta dissertação foi apresentada às **10 horas de 20 de agosto de 2010** como requisito parcial para a obtenção do título de **MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, com área de concentração em **Gestão Industrial**, linha de pesquisa em **Gestão da Produção e Manutenção**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Osvaldo Vieira (UFRJ)

Prof. Dr. João Carlos Colmenero (UTFPR)

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR) -
Orientador

Visto do Coordenador

João Luiz Kovaleski (UTFPR)
Coordenador do PPGE

Dedico a Deus pelas infinitas
bênçãos a mim concedidas.

Aos meus pais Waldomiro e Maria,
pelo apoio e votos de sucesso.

A minha esposa, Rose e
minhas filhas Mariana e Ana Paula,
pelos momentos de alegria e paz.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, pela capacidade, companheirismo e dedicação ao longo dos encontros. Aos colegas e amigos, pela oportunidade em compartilhar conhecimento e teorias, contribuindo sobremaneira para meu aprendizado.

Aos meus orientadores Prof. Dr. Kazuo Hatakeyama, PhD. e Prof. Dr. João Luiz Kovaleski; pelo apoio, orientação e muita paciência em conduzir-me com profissionalismo até o objetivo final. Foram professores, amigos e confidentes nos momentos oportunos, contribuindo de forma essencial para a finalização do projeto e a minha evolução como acadêmico e profissional.

À instituição, funcionários, professores e colaboradores que prontamente me atenderam ao longo destes anos de estudo. E em especial o professor Prof. Dr. Luis Mauricio Martins de Rezende, que me acolheu nos quadros de pesquisadores.

E especial apreço e agradecimentos á todas as pessoas de várias empresas que me atenderam com paciência e confiança, fornecendo dados e informações confidenciais para a pesquisa, sem as quais este trabalho não seria possível ser realizado.

“Jamais se arrependerá o homem
“de haver proporcionado para seu espírito os
elementos de juízo que requerem o
desenvolvimento pleno de suas aptidões e o
exercício sem limites de sua inteligência”.

(Raumsol)

RESUMO

MARTINS, Paulo Roberto. **Fatores gerenciais que contribuem para o alinhamento organizacional de empresas de papel e celulose do Estado do Paraná.** 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

O objetivo deste trabalho foi levantar os fatores gerenciais que estabelecem o alinhamento organizacional de empresas no setor de Papel e Celulose do Estado do Paraná. Para isto foi realizada uma pesquisa em 40 (quarenta) empresas, de tamanho médio e grande. Analisou-se a caracterização e a frequência com que fatores gerenciais, tais como prospecção de mercado, planejamento estratégico, comunicação, liderança, desenvolvimento gerencial, entre outros, presentes na gestão e administração da empresa. A metodologia utilizada para análise foi a descritiva qualitativa/quantitativa. A pesquisa ponderou sobre os valores e as práticas mais utilizadas na condução gerencial dos negócios. Os resultados foram correlacionados, com modelos atualmente em utilização por organizações, e ao mesmo tempo, comparações de ordem horizontal e vertical entre as empresas pesquisadas, com objetivo de evidenciar os principais fatores presentes no setor de Papel de Celulose no Estado do Paraná. Das correlações e análises específicas foi possível concluir sobre os fatores mais utilizados em relação aos resultados de produtividade. E desta correlação definir um modelo de alinhamento organizacional, estruturado a partir dos resultados da pontuação de cada empresa em si e da média geral dos resultados do setor. Assim o modelo proposto para alinhamento reflete a conduta de grandes e médias empresas, quanto aos fatores gerenciais que estabelecem o alinhamento. Os resultados evidenciaram a um conjunto de fatores que estão presentes em um processo de sucesso empresarial, caracterizado por influencias culturais básicas, oportunidades de mercado, uma liderança capaz de sensibilizar gestores através de comunicação, planejamento e padronização de atividades que levam ao domínio da rotina e a capacidade de resolver problemas decorrentes de atividades operações. E estes permitem uma melhor sintonia na condução da missão, que reflete sincronia e padronização nas atividades e gestão da rotina, e sinergia nos resultados, atendendo melhor o mercado e se perpetuando no negócio.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. Fatores Gerenciais. Alinhamento Organizacional e Resultados.

ABSTRACT

MARTINS, Paulo Roberto. **Managerial factors that contribute to the organizational alignment of pulp and paper companies in the State of Parana.** 2010. 146 f. Dissertation (Master in Production Engineering) - Post-Graduation in Production Engineering, Federal Technology University - Paraná. Ponta Grossa, 2010.

The aim of this work was to raise management factors establishing organizational alignment of companies on the pulp and paper industry in the State of Paraná. Therefore, a research in 40 (forty) medium and large-sized enterprises was carried out. The characterization and the frequency with which management factors such as: market research, strategic planning, communication, leadership, management development, among others, present in the management and administration of the company, were analyzed. The methodology used for the descriptive analysis was qualitative / quantitative. The research pondered about the values and practices commonly used in running business management. The results were correlated with models currently in use by organizations, and at the same time, comparisons between horizontal and vertical ordered surveyed companies aiming to highlight the main factors present in the pulp and paper industry in the State of Paraná. The factors commonly used in relation to the results of productivity were gotten from correlations and specific analyses. That correlation set a model of organizational alignment, structured from the scoring results of each company itself and the average overall industry results. Thus, the proposed alignment model reflects the running of large and medium-sized enterprises, according to management factors establishing alignment. The results reveal a set of factors that are present in a successful business process, characterized by basic cultural influences, market opportunities, a leadership that can make managers more sensible through communication, planning and standardization of activities that lead to the routine control and the ability to overcome problems arising from operational activities. All the above mentioned allow better tune in the mission conduction, which reflects sync and standardization of activities, routine management, and synergy in the results, giving the market a more effective answer and self-perpetuating in business.

Keywords: Business Management. Factors Management. Organizational Alignment. Results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Balanced Scorecard	30
Figura 2 - Gerenciamento para Melhorar e para Manter	50
Figura 3 - Área reflorestada por estado em mil hectares.....	60
Figura 4 - Modelo de Gestão para Alinhamento Organizacional	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consumo Aparente Per Capita de Papel - 2008.....	58
Gráfico 2 - Maiores produtores de Celulose	59
Gráfico 3 - Maiores produtores de Papel.....	59
Gráfico 4 - Exportações Brasileiras de Celulose	62
Gráfico 5 - Exportações Brasileiras de Papel.....	62
Gráfico 6 - Rentabilidade do Patrimônio Setores	63
Gráfico 7 - Rentabilidade do Patrimônio - as mais lucrativas	64
Gráfico 8 - Empresas x desempenho em relação aos Fatores Gerenciais.....	71
Gráfico 9 - Desempenho das empresas pesquisadas em relação aos Fatores Gerenciais	71
Gráfico 10 - Porcentagem das empresas em relação á desempenhos.....	72
Gráfico 11 - Desempenho das empresas pesquisadas em relação aos Fatores Gerenciais	73
Gráfico 12 - Pareto da Pontuação de Fatores Gerenciais	74
Gráfico 13 - Comparativo entre FG - Empresas Superior, Médio e Baixo desempenho	76
Gráfico 14 - Comparação de 4 (quatro) empresas de Desempenho Superior	77
Gráfico 15 - Comparativo entre empresas de Desempenho Baixo	78
Gráfico 16 - Empresa Desempenho Superior.....	79
Gráfico 17 - Produtividade da Empresa de Desempenho Superior.....	80
Gráfico 18 - Empresa Desempenho Médio	81
Gráfico 19 - Empresa Desempenho Médio	82
Gráfico 20 - Fatores Gerenciais de empresa Desempenho Baixo	83
Gráfico 21 - Produtividade da empresa DB.....	83
Gráfico 22 - Empresa - Desempenho Excelente x Desempenho do Setor.....	84
Gráfico 23 - Empresa - Desempenho Médio x Desempenho do Setor.....	85
Gráfico 24 - Empresa - Desempenho Baixo x Desempenho do Setor	86
Gráfico 25 - Fatores Gerenciais - mais evidenciados na pesquisa.....	87
Gráfico 26 - Empresa Superior - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial	88
Gráfico 27 - Empresa Desempenho Média - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial.....	89
Gráfico 28 - Empresa Desempenho Baixo - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial	89
Gráfico 29 - Empresa Desempenho Superior - padronização e normatização e TI ..	90
Gráfico 30 - Empresa Desempenho Médio - padronização e normatização e TI	90
Gráfico 31 - Empresa Desempenho Baixo - padronização e normatização e TI.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Executivo de nível 5	39
Quadro 2 - Produção Brasileira de Celulose e Papel	61
Quadro 3 - Balanço comercial do setor de celulose e papel	61
Quadro 4 - Empresas de Papel e Celulose no Estado do Paraná.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores Gerenciais Pesquisados.....	70
Tabela 2 - Comparação - Fatores Gerenciais do Setor x Empresas Superiores.....	93

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
OFP	<i>Organizational Fitness Profiling</i>
SHRM	<i>Strategic Human Resource Management</i>
PMS	Planejamento em Marketing de Serviço
MBO	<i>Management by Objectives</i>
Ti	Tecnologia de Informação
ITO	Inteligência Empresarial e Organizacional
TQM	<i>Total Quality Management</i>
SIE	Sistemas de Informações Estratégicas
PD	Processamento de Dados
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
O&M	Organização e Métodos
BRP	<i>Business Process Reengineering</i>
ERP	Sistema Integrado de Gestão
DGR	Diagnóstico de Gerenciamento da Rotina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 HIPÓTESES	18
1.4 ESCOPO.....	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 ESTRATÉGIA - SURGIMENTO.....	21
2.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA	22
2.3 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.3.1 Alinhamento Estratégico	24
2.4 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.5 VISÃO DOS MODELOS	28
2.6 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	31
2.7 ALINHAMENTO DA ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA.....	34
2.8 ALINHAMENTO DOS ESFORÇOS	36
2.9 PRINCÍPIOS DE VISÃO E INTEGRAÇÃO	37
2.10 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	40
2.11 COMPONENTES FORMADORES DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	42
2.11.1 Prospecção de Mercado	42
2.11.2 Planejamento Estratégico	43
2.11.3 O Posicionamento do Líder	44
2.11.4 A Importância da Comunicação.....	45
2.11.5 Tecnologia da informação e sistemas de informações gerenciais.....	46
2.11.6 Padronização e Normas	48
2.11.7 Gerenciamento da Rotina	49
2.11.8 Resolução de Problemas.....	50
2.11.9 O Grupo e a Equipe	52
2.11.10 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	54
2.11.11 Reconhecimento e valorização.....	57
2.12 O Setor de Papel e Celulose no Brasil	58
2.12.1 Desempenho Comparativo com Outros Setores	63
2.12.2 O Setor de Papel e Celulose no Brasil e no Paraná.....	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 CONCEITOS METODOLÓGICOS.....	65
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	65

3.3	EMPRESAS PESQUISADAS	66
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	69
4.5	RESULTADOS E ANÁLISES.....	69
4.5.1	Dados Comparativos (Gradação de Desempenho e Inferência)	69
4.5.2	Análise Comparativa (Verticais e Horizontais).....	73
4.5.3	Análises Comparativo-Horizontais.....	75
4.5.3.1	Correlação de empresas (superior, médio e baixo)	75
4.5.3.2	Correlação do fatores do setor com empresas Desempenho Superior....	76
4.5.3.3	Correlação dos fatores grenciais do setor com empresa Desep. Baixo ...	77
4.5.3.4	Correlação do desempenho do setor x empresas DS, DM e DB	78
4.5.3.4.1	<i>Análise empresa de desempenho superior</i>	<i>78</i>
4.5.3.4.2	<i>Análise empresa desempenho médio</i>	<i>80</i>
4.5.3.4.3	<i>Análise empresa desempenho baixo.....</i>	<i>82</i>
4.5.4	Objetivo Geral.....	84
4.5.5	Objetivos Específicos	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
5.1	RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E PESQUISA PRÁTICA.....	95
5.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	97
5.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	97
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE A -Questionário da Pesquisa.....	108
	APÊNDICE B -Questionário sobre Treinamento e Desenvolv. Gerencial	112
	APÊNDICE C -Fábricas de Papel e Celulose no Paraná	114

1 INTRODUÇÃO

O alinhamento organizacional é um modelo estratégico de gestão que requer a busca de ferramentas cada vez mais eficientes, no sentido de as empresas implementarem melhorias necessárias, visando atingir eficácia em suas atividades e operações, gerando lucros e contribuir para o desenvolvimento social.

As organizações operam segundo variáveis e cenários mutáveis em que, os desafios, dificuldades e obstáculos impostos são inúmeros, fato que direciona à neutralização desses *déficits* de gerenciamento por meio do estabelecimento de um trabalho alicerçado, postulado em diretrizes, metas e objetivos organizacionais alinhados e orientados para resultados no contexto organizacional.

A competitividade mercadológica é decorrente do processo contínuo de aperfeiçoamento e de uma gestão baseada em estratégias pré-definidas. Fatores como observação, aprendizado e evolução fazem parte do processo de desenvolvimento que requer a implementação de medidas diferenciadas, inovadoras e eficazes nas práticas gerenciais.

Para que as empresas se tornem mais eficazes devem aprofundar seus investimentos em Planejamento Estratégico, Treinamento, Comunicação, Capital Humano e Tecnologia da Informação, caso contrário, permanecerão desconectadas do mercado (KOTLER, 2000). Observa-se que se decisões estratégicas forem adotadas isoladamente não constituem alicerces seguros, e portanto, não garantirão a geração de lucros e aumento no valor agregado da empresa.

Até o final da última década do século XX muitas das empresas absorviam ganhos elevados e contínuos em produtividade, operando com baixa concorrência e margem de lucro considerava, estabelecendo-se facilmente no mercado. Neste século, sofrem com o processo de redução contínua nos lucros, concorrência e retornos limitados. A permanência em estagnação empresarial, pode estar correlacionada provavelmente ao perfil de gestão, que não está atendendo as exigências geradas pelas frequentes mudanças, que leva à busca contínua da eficácia operacional com a finalidade de ganhar novos mercados e melhores margens de retorno. Note-se que a falta de mudanças torna-se nociva ao crescimento organizacional, impossibilitando superar-se frente às demandas e concorrentes.

A mudança rápida e inexorável é uma constante para as organizações em nível mundial, tanto tecnologicamente, quanto gerencialmente, motivo que exige criatividade e liderança por parte dos executivos. Empresas vencedoras se caracterizam por implementar procedimentos e melhorias ágeis que possibilitem vantagens competitivas num mercado concorrencial.

Arantes (1994), lembra que o funcionamento dos negócios e sua estrutura são caracterizados por uma interdependência significativa de variáveis, intensificando a busca pela eficácia nos diversos níveis gerenciais. Evidenciar fatores de gerenciamento capazes para facilitar o estabelecimento de medidas eficazes e sua efetiva implementação possibilita maiores resultados nas operações finais.

Para superar tais desafios faz-se necessário a contratação de pessoas capacitadas, investimentos em tecnologia, planejamento estratégico e modelos de gestão que agilizem o processo de melhoria e alinhamento organizacional orientado para resultados.

1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas, por excelência, são estruturas complexas, influenciadas pela cultura organizacional, pelas práticas e sistemas operacionais adotados, leis de mercado e políticas estabelecidas de forma sistematizadas. Nesse cenário, os indivíduos que fazem parte do corpo administrativo ou operacional necessitam de um constante e diferenciado modelo de conhecimento e aprendizado.

Além disso, as empresas são influenciadas pelo tipo de estratégia de gestão que escolhem e, se ocorrer planejamento fora de foco, comunicação, objetivos, missão e visão independentes e inadequadas, podem levar à empresa ao insucesso.

Notadamente, processos sistematizados de trabalho, fundamentados na gestão do conhecimento têm proporcionado alavancar mudanças de paradigmas, conduzindo-a a um ponto de inflexão jamais experimentado pelos gestores.

Evidencia-se que a manutenção, continuidade e lucratividade do negócio exigem dos empresários a busca contínua por soluções, métodos e técnicas que

viabilizem maior agilidade nos processos de gestão, em atendimento ao novo cenário de mudanças, visando o alinhamento organizacional para garantir maior eficácia.

Cascella (2005), reconhece o planejamento estratégico organizacional como um dos fatores essenciais para a continuidade e definição dos rumos organizacionais. No entanto, tão somente a definição dos conceitos estratégicos não garante os resultados ou o alinhamento em torno das metas essenciais de sobrevivência que foram definidas pela alta cúpula da empresa.

Kotter (1996), evidenciou que o processo de mudança se caracteriza pelo senso crítico de urgência organizacional, coalizão administrativa, desenvolvimento da visão e missão centrada nos objetivos da empresa e sua respectiva comunicação aos clientes e colaboradores, investimento em *empowerment*¹ pessoal, entre outros fatores, visando canalizar o esforço organizacional por meio do alinhamento de processo sincronizado e em direção única.

Com base na exposição, constata-se a existência de um conjunto de fatores que tendem influenciar na implementação da estratégia e no funcionamento das organizações. Como visto, a arquitetura em torno da própria estrutura, controle do ambiente e dos sistemas gerenciais, pessoas envolvidas, aspectos internos e externos, recursos e capacidades inerentes à estrutura são elementos que podem se transformar em vantagem competitiva, os quais balizam a empresa para o enfrentamento e reposicionamento em relação às frequentes mudanças de negócios.

A observação e comparação com as melhores práticas, tanto em ciências sociais exatas, como biológicas, tem possibilitado avanços importantes para melhorar o desempenho dos negócios e da vida. Assim busca-se nesta pesquisa, evidenciar práticas mais atualizadas de gestão que possa contribuir com a melhoria no desempenho das empresas.

O trabalho justifica-se em função da contínua necessidade de organizar o processo de gestão empresarial para uma atuação mais eficaz, melhores resultados, sustentabilidade, crescimento e sobrevivência da empresa.

¹ Empoderamento.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo buscou avaliar criticamente quais os fatores gerenciais que permitem estabelecer o alinhamento da gestão organizacional em empresas de papel e celulose no Estado do Paraná.

Objetivos Específicos

O trabalho teve como finalidade intermediária:

- a) Identificar fatores gerenciais correlatos com o alinhamento da gestão organizacional;
- b) Correlacionar a contribuição dos aspectos de treinamento e desenvolvimento gerencial com o alinhamento da empresa;
- c) Examinar a relação entre os diversos sistemas gerenciais e a consistência de alinhamento, cuja compreensão adequada permitirá a organização um desenvolvimento mais pleno;
- d) Evidenciar um modelo de gestão para o alinhamento organizacional.

1.3 HIPÓTESES

Fatores interdependentes (conhecimento, valorização do capital intelectual, cultura e aprendizado organizacional) e variáveis diversas, presentes no ambiente interno e externo da empresa estabelecem um quadro gerencial complexo e de difícil entendimento. Então a identificação adequada desses elementos, o posicionamento e a valorização da alta cúpula justificam as decisões e adoção de políticas que possibilite o alinhamento organizacional.

1.4 ESCOPO

O escopo do trabalho caracteriza-se em identificar os fatores gerenciais que mais contribuem ou influenciam para o alinhamento da gestão organizacional de forma direta em empresas de médio e grande porte no Estado do Paraná.

O foco de estudo volta-se em correlacionar se as medidas adotadas pelos gestores das indústrias de papel e celulose do Estado do Paraná permitem decisões que possibilitem o alinhamento organizacional.

Dentre os balizamentos referenciados pela literatura, quando corretamente aplicados, podem ajudar no alinhamento do perfil da empresa, cujos resultados dessas operações (entre gestores e colaboradores) transforma-se em dados que embora com valor subjetivo e são indispensáveis para a elaboração da proposta de um novo modelo de gestão.

Também, como escopo de pesquisa identificou-se um modelo de gestão que facilite o processo de alinhamento organizacional. Contudo, não compreende a análise para verificação da consistência das estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, nem tampouco verificação dos objetivos, missão, visão ou metas traçadas, quanto à pertinência para a organização ou ainda problemas relacionados à sua estrutura.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação foi desenvolvida com a finalidade de produção do conhecimento e encontra-se estruturada no seguinte modelo:

No Capítulo I são apresentados os elementos como introdução, objetivo geral e objetivos específicos, hipóteses, justificativa, escopo e limitações de estudo, por fim, a estruturação do trabalho.

No Capítulo II apresenta o referencial teórico que fundamentará a dissertação quanto às teorias e conceitos básicos, inerentes a identificação do perfil gerencial para o alinhamento da gestão organizacional.

O Capítulo III tem como foco mostrar a metodologia de pesquisa, à qual tem como fundamento descrever o método de estudo a ser utilizado, definição da população e amostra, premissas para a elaboração do instrumento de coleta de

dados, análise e interpretação dos dados e conclusões das técnicas metodológicas aplicadas.

No Capítulo IV discorre sobre a análise e discussão dos resultados; conclusões e uma proposta de modelo de alinhamento organizacional .

No Capítulo V são apresentadas as considerações finais da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA - SURGIMENTO

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que o termo estratégia é originário do grego *stratego*, e significa general. Na clássica divisão entre o operacional, tático e estratégico, os aspectos estratégicos estão relacionados ao planejamento, revelando-se em um horizonte de tempo mais longo.

O mais antigo relato do termo estratégia, de que se tem notícia é do tratado a “Arte da Guerra”, escrito por Sun Tzu no século IV, a.C., surgido no Ocidente mais tarde, já no século XVIII, e muito difundido no fim do século XX, em função da aplicação e utilidade nos campos de batalha.

No século XVI surge a obra “O Príncipe”, escrita por Maquiavel (1645), que viveu na Itália renascentista, em um ambiente extremamente turbulento, onde os reinos lutavam entre si e muitos buscavam tornarem-se governantes. A frase de Maquiavel “os fins justificam os meios” descrita nesta obra tornou-se um registro mundial e célebre, repercutindo no pensamento político e militar de todos os tempos, estendendo-se ao mundo empresarial, como uma ferramenta para estabelecer competitividade.

O pensamento de Maquiavel influenciou não apenas a política, mas também o mundo dos negócios, principalmente quando o assunto volta-se para a atuação dos executivos, visão encontrada na Escola de Empreendedorismo, em que ressalta o papel principal da empresa para a formulação de estratégias.

Os teóricos Karl Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano e Antonie-Henri de Jomini (1779-1869), general franco-suíço passaram a estudar os sucessos napoleônicos em sua própria época, tendo estes repercutido de forma expressiva no desenvolvimento do conceito de estratégia militar. Von Clausewitz, autor consagrado que interpretou os sucessos de Napoleão, contribuir para um maior entendimento sobre a relação entre teoria e prática e a visão de guerra como um processo dinâmico.

Nesse cenário, a teoria da estratégia deveria ter um caráter descritivo, jamais prescritivo, passível de aprendizado por meio de experiências alheias. As decisões devem ser tomadas rapidamente, segundo o que estabelece a situação, que são essencialmente únicas, portanto, difíceis de prever antecipadamente. O

estudo da estratégia com enfoque descritivo auxilia na formação do julgamento e intuição dos comandantes, não para a ação, visto que o comando é uma ação essencialmente criativa. O caráter prescritivo assemelha-se a uma receita para buscar o sucesso estratégico.

Um executivo ou comandante que conhece as experiências pregressas poderá usá-las de forma racional ou intuitiva, para tornar as decisões melhores e mais rápidas.

Ao longo do tempo a idéia de estratégia militar foi transposta para o mundo dos negócios, não sendo incomum o uso dos mesmos conceitos e termos. As linhas de pensamento de Karl Von Clausewitz e Antonie-Henri de Jomini influenciaram no surgimento de correntes de pensamento estratégico voltado para o mundo empresarial (MINTZBERG et al., 2001).

2.2 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Mintzberg et al. (2001), identificaram correntes diversas do pensamento estratégico empresarial, classificando-as em dez diferentes escolas. Entre as de caráter analítico e prescritivo, que visam instruir, encontram-se: o *Design*, o Planejamento e o Posicionamento. Dentre as escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, de caráter descritivo, que buscam inspirar a imaginação ao invés de instruir, Mintzberg et al. (2001), classificaram como: Empreendedorismo, Cognitivo, Aprendizado, Poder, Cultura, Ambiental e Configuracional.

Sob o enfoque analítico e prescritivo, o *design* é visto como um processo de concepção; o planejamento, como uma estratégia de processo formal; o posicionamento, uma estratégia como um processo analítico. Sob o enfoque descritivo, o empreendedorismo é uma estratégia de processo visionário; o cognitivo, uma estratégia que envolve um processo mental; o aprendizado, um processo emergente; o poder, uma estratégia que envolve um processo de negociação; a cultura, uma estratégia que engloba o processo social; o ambiental, um processo reativo; o de configuração, um processo de transformação contínua.

Na visão de Mintzberg et al. (1995), o *design* permite conceber um futuro próximo na busca de perspectivas estratégicas, já o planejamento, permite visualizar o futuro imediato no sentido de programar a execução de uma estratégia definida, o posicionamento, permite observar o passado num horizonte definido, cuja análise

contribui para a formulação da estratégia. O empreendedorismo permite planejar um futuro distante em busca de uma visão única. O cognitivo trata do pensamento do estrategista, sendo este o centro do processo e da inteligência. O aprendizado funda-se em observar para os detalhes na busca de raízes dos fatos e o poder, salientando pontos obscuros em uma organização. Já o cultural permite observar para o processo sob uma perspectiva subjetiva de crenças. O ambiental permite observar para o processo sob a perspectiva do ambiente. A configuração permite conceber o processo de uma maneira ampla, perscrutando todos os aspectos.

Além das escolas já apresentadas, há outras correntes de pensamento estratégico que ganham evidência de forma crescente. Hyoungh e Hurst (2001), enumerou-as focalizando-lhes a implementação, ao invés de sua formulação.

Dentre as correntes citadas, encontra-se o *Balance e Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), focado em processos interativos, disciplina e busca meios para que empresas desenvolvam indicadores de desempenho que abranjam outros aspectos, além do financeiro.

A administração por autocontrole, desenvolvida por Druker (1974), considera que o objetivo final da administração é produzir uma comunidade autogovernada, requerendo trabalho produtivo, *feedback* para autocontrole e aprendizado contínuo. A destruição criativa elaborada por Foster e Kaplan (2002), mostra que empresas que duram, ao longo do tempo, têm desempenho inferior à média de mercado. As empresas precisam passar por um processo de destruição criativa para deixarem de serem meras seguidoras do desempenho médio de mercado.

Os modelos de ruptura ou desruptivos, formulada por Christensen e Overdof (2000), mostram a incapacidade das empresas de se auto-reinventarem. Segundo estes autores, pequenos novos ingressantes em uma indústria destronam antigos líderes com modelos de negócio de ruptura, fundamentados em novas tecnologias que, por sua vez, implicam em recursos, processos e valores que permitam explorá-las de maneira inadequada.

2.3 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

No pensamento de Prieto (2006), no campo das disciplinas voltadas à gestão das organizações o “alinhamento” é um conceito relevante na Abordagem

Contingencial (alinhamento organizacional), na gestão por objetivos - *Management by Objectives* (MBO), na área de gestão da qualidade (*hoshin kanri* ou *policy deployment*) e no campo de estudos sobre estratégia organizacional.

Entende-se que no campo de estudos sobre estratégia o alinhamento é um conceito central nos modelos de formulação da estratégia, tanto para os proponentes da estratégia, com ênfase no mercado, quanto para os proponentes da visão da empresa, baseada em recursos e geralmente está associado a ganhos de desempenho.

Para Eisenhardt et al. (1989), o alinhamento também é um requisito presente no processo de formulação e implementação de estratégia, na idéia do consenso entre os estrategistas e quanto à necessidade de integração entre vários elementos, incluindo, estrutura, pessoas, sistema de informações, de métricas e de recompensas para viabilizar a proposta estratégica. Contudo, a literatura aponta a importância do alinhamento, mas enfatiza haver lacunas na operacionalização do conceito, requerendo dos gestores, atenção especial para pontos críticos do processo de alinhamento.

Alinhamento Estratégico

Kaplan e Norton (2006, p. 5), identificaram cinco princípios de gestão enumerando-as como pontos importantes para que a implementação de uma estratégia empresarial seja bem sucedida:

- **Mobilização:** orquestrar a mudança por meio da liderança executiva;
- **Tradução da estratégia:** desenvolver mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas;
- **Alinhamento da organização:** alinhar a corporação, as unidades de negócio e de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia;
- **Motivação dos empregados:** proporcionar capacitação, comunicação, definição clara dos objetivos, remuneração variável e treinamento;
- **Gerenciamento:** integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

Todavia, para esses mesmos autores, o melhor desempenho atingido nas práticas de gestão de uma organização está associado ao alto nível de benefícios obtidos. As empresas que desfrutam dos maiores benefícios resultantes do novo sistema de gestão são muito melhores no alinhamento de suas estratégias no nível de corporação, das unidades de negócio e das unidades de apoio, demonstrando que esse alinhamento, assim como o sincronismo alcançado pelas equipes de alto desempenho produz benefícios. Compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas. Pesquisas realizadas com altos executivos revelam que o “*Balanced Scorecard (BSC)*”, ferramenta que estabelece o alinhamento através de interligações entre as 4 (quatro) perspectivas gerenciais, financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme figura 1, encontra-se entre as principais ferramentas para gerar integração organizacional (KAPLAN e NORTON, 2006).

A grande maioria das teorias sobre estratégia concentra-se nas unidades de negócio, com seus diferentes produtos, serviços, clientes, mercados, tecnologias e competências. A estratégia de uma unidade de negócio inclui descrever como pretende criar produtos e serviços, oferecendo aos clientes potenciais um conjunto de benefícios, único e diferenciado, chamada Proposta de Valor. As Propostas de Valor com base em unidades de negócio competem no mercado com o melhor custo total, proporcionam relacionamento ou intimidade com o cliente, aprisionando-os com a oferta de uma plataforma-padrão na indústria para a oferta de serviços (KAPLAN e NORTON, 2006).

Miles e Snow (1984), definem por alinhamento estratégico o processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização externamente, em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação de estratégia e, internamente, buscando coesão entre estratégia, recursos e processos gerenciais.

No caso de alinhamento enquanto processo, Prieto (2006) menciona o conceito referindo-se ao exercício prático de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico.

Os trabalhos de Mintzberg e Quinn (2001), discutem a relação entre conteúdo e processo de estratégia, etapas e fatores a serem considerados no processo de implementação, bem como fatores que determinam sua eficácia.

Ressalta-se a complexidade do processo e a necessidade de flexibilização para introduzir tanto mudanças do ambiente externo, quanto decorrentes do próprio aprendizado estratégico que acontece com a implementação.

Epstein e Manzoni (1998), indicam que o modelo de alinhamento tem como finalidade ordenar e integrar, de modo lógico, um conjunto de atividades estruturadas para realizar o alinhamento estratégico, ao mesmo tempo, deve garantir flexibilidade e incremento da estratégia, permitindo que mudanças possam ser incorporadas ao processo.

2.4 MODELOS DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A apresentação de estudos, conceitos e definições desenvolvidas por vários autores, sobre alinhamento estratégico é de importância vital para elucidar uma melhor compreensão deste elemento no contexto da gestão organizacional.

Pesquisadores como Labowitz e Rosansky (1997) descreveram que o alinhamento vem sendo pesquisado como um processo de integração dos sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios, definido como uma estratégia ampla e um diferencial nos negócios.

Os elementos a serem alinhados são as estratégias e as pessoas², denominado alinhamento vertical e, clientes e processos, denominado alinhamento horizontal. O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial e que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização.

Prieto e Carvalho (2004), propuseram o perfil de diagnóstico de alinhamento como ferramenta específica para diagnosticar o grau de alinhamento da organização.

Kaplan e Norton (2004), escrevem como base para a elaboração do BSC a definição ou revisão da estratégia da empresa, que deve considerar os fatores críticos de sucesso para determinado segmento comercial.

O modelo é configurado considerando a estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um *BSC* multidimensional, integrando, além das medidas de

² Gelbke et al., em 2006 descrevem que o ser humano é único, indivisível, multidimensional, integral, histórico, social e cultural.

desempenho financeiro, medidas de desempenho relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e de crescimento.

Com base no entendimento proposto por Kaplan e Norton (2004), enquanto sistema de alinhamento estratégico o modelo apóia-se em dois eixos principais, o da comunicação e o de controle da estratégia.

Kaplan e Norton (1997), afirmaram que o modelo *BSC* produz maior impacto quando utilizado para induzir a mudança organizacional, cujas metas devem ser estabelecidas no médio prazo 3 (três) anos de antecedência e, se alcançadas pelos gestores transformarão a empresa. O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos em médio e longo prazo, identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados, estabelecendo referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *BSC*.

Hambrick e Cannella (1989), descreveram o alinhamento como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. O modelo para realizar o alinhamento caracteriza-se pela definição das etapas a serem conduzidas pelo estrategista, desde sua formulação até a implementação da estratégia.

Lee e Myers (2004), propõem que processo gerencial consiste na definição de como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. Apóia-se no processo de negociação da estratégia desde a formulação até a implementação, na remoção dos obstáculos e no ajuste de aspectos internos da organização, denominados influências relevantes na implementação (recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas).

Beer e Eisenstat (1996), desenvolveram uma ferramenta á qual primeiramente foi denominada *Strategic Human Resource Management (SHRM)* em 1996, posteriormente, *Organizational Fitness Profiling (OFP)* em 2000, respectivamente, em duas publicações. O modelo para implementar é o diagnóstico de ajuste organizacional, que deve levar à elaboração do plano de implementação para eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais que representam barreiras ao alinhamento.

Decoene e Bruggeman (2006), indicam que os elementos do modelo fazem parte do diagnóstico, incluem aspectos internos e externos da organização. Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo e

aberto, inclusive, para discussões sobre as decisões tomadas pelos próprios estrategistas, e na gerência média; uma vez que todo o processo é conduzido por uma força-tarefa, composta para tal fim, que conduz o processo internamente, apresenta e discute os resultados com a alta cúpula da administração.

2.5 VISÃO DOS MODELOS

O *BSC* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), *apud* Epstein e Manzoni (1998) é resultante das necessidades de captar toda a complexidade de desempenho de uma organização, e tem sido utilizado de modo amplo e crescente em organizações.

Entre suas reais contribuições está a composição e a visualização de medidas de desempenho que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O *BSC* deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (KAPLAN e NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a comparação entre as metas de desempenho deverá ser o alvo de novas iniciativas estratégicas, assim, o *BSC* não limita-se apenas em medir a mudança, mas, sobretudo, estimula a mudança.

Este método resume em um único documento, com indicadores de desempenho sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2004).

Com essa afirmativa, convém relacionar que medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na Era da Informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o desempenho apenas com medidas financeiras (KAPLAN e NORTON, 1997).

Hauser e Katz (1998), advertem que toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões tomadas. Mas, evidentemente, escolher a mais certa é crítico para o sucesso. Neste sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de desempenho, às quais precisam ser

específicas, segundo características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar missão e estratégia da empresa. Nesse modelo envolve elementos como: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC é uma contribuição original para a literatura de Contabilidade Gerencial, não por ser inovador, mas por repensar temas antigos, chamando a atenção para pontos esquecidos ou mal compreendidos, mostra a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados.

O BSC mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser aplicados para atender às exigências impostas pelo ambiente competitivo no cenário mercadológico. O BSC aumenta a compreensão do tema "vinculação entre estratégia e operação". A decodificação de temas complexos num particular arranjo, facilitando a integração entre empresas, num ambiente em busca por novas ferramentas gerenciais, associadas às dificuldades para sua devida implantação, estabelecendo-se um padrão adequado de medidas e vinculação com o sistema de recompensas leva o BSC a tornar-se importante ferramenta no planejamento estratégico de empresas.

Delgado e Bacic (2004), mostram que o *BSC* é um modelo de gestão cujo objetivo é permitir uma gestão eficaz de desempenho organizacional tendo como base quesitos como: visão, missão, política e estratégia da organização, traduzindo-os em indicadores de desempenho. Ao contrário dos métodos tradicionais de gestão, o *BSC* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando o equilíbrio entre as perspectivas de Clientes/Sociedade, Finanças, Pessoas e Processos.

O conceito do *BSC* ajuda a traduzir uma estratégia em ação. A criação do BSC tem início na visão e estratégias adotadas pelas organizações, a partir das quais são definidos fatores críticos de sucesso. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas de execução das estratégias. O BSC caracteriza-se por ser um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo no aspecto mais importante do negócio.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o *BSC* é o conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes visão rápida e abrangente de toda a empresa. O BSC inclui indicadores financeiros que mostram o resultado das ações

do passado, complementando com indicadores operacionais relacionados à satisfação do cliente, com os processos internos e com a capacidade da empresa de aprender e melhorar as atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro.

Ao relacionar os objetivos, iniciativas e indicadores com a estratégia da empresa, o *BSC* garante o alinhamento das ações nas mais diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objetivos estratégicos e das metas a atingir, permitindo avaliar e atualizar a própria estratégia.

Os sistemas tradicionais de gestão e controle focados exclusivamente em dados financeiros e contábilísticos tornam-se muito rapidamente obsoletos, não respondendo às novas necessidades de monitoramento da organização.

O *BSC* integrado a indicadores financeiros e não-financeiros garante uma perspectiva abrangente de desempenho de áreas críticas. Nestes aspectos, Kaplan e Norton (1997), desenvolvedores do *BSC* definiram quatro dimensões pelas quais as atividades de uma organização devem ser analisadas, conforme mostra a Figura 1.

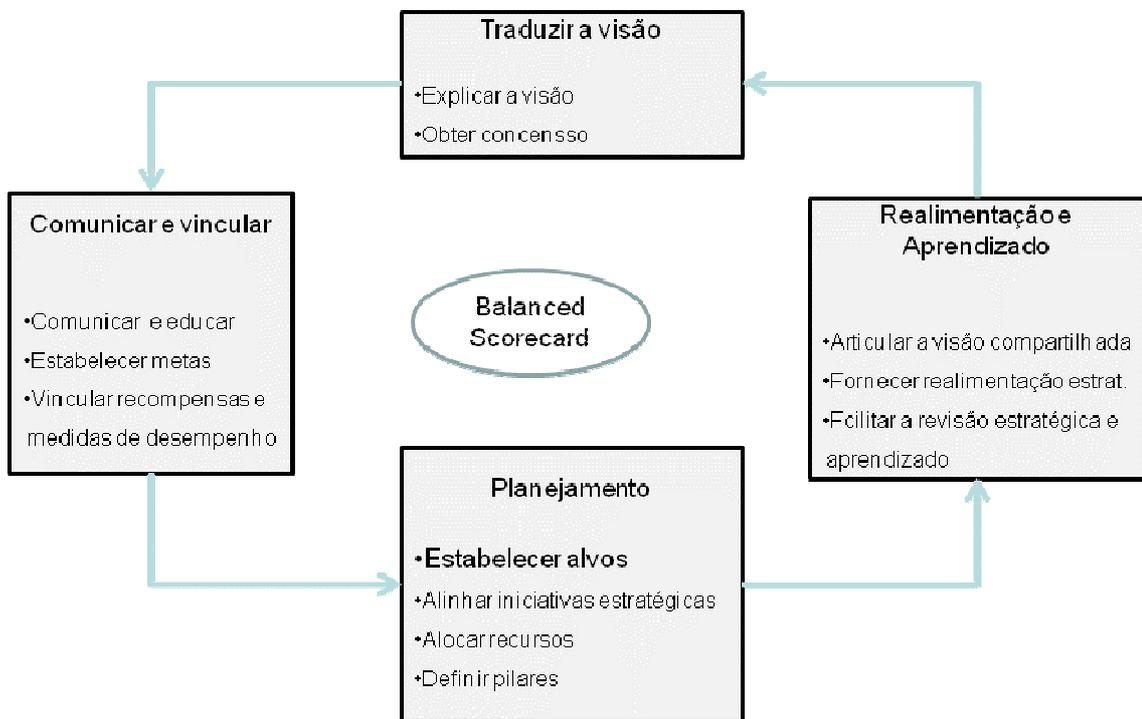


Figura 1 - Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 11)

- Perspectiva Financeira (Como a organização está perante seus acionistas);
- Perspectiva Cliente (Como está a organização perante seus clientes/mercado);
- Perspectiva Processos (Como está o desempenho da organização nos processos e recursos críticos);
- Perspectiva Aprendizagem e Inovação (Como a organização deve sustentar sua capacidade de mudança e melhoria).

2.6 ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

O alinhamento organizacional se constitui a partir das relações verticais, horizontais, transversais, dinâmicas e sinérgicas das funções empresariais ou organizacionais.

De acordo com Rezende (2003), o planejamento estratégico empresarial é um processo dinâmico e interativo para a determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

O planejamento de *marketing* em serviços (PMS) é um desmembramento do planejamento estratégico que visa consolidar um conjunto de atividades relacionadas com o mercado, integrando esforços de toda a organização por intermédio de seus colaboradores. Deve especificar os objetivos organizacionais, respeitando sua realidade financeira e de capacitação humana. Contempla a implementação de planos do mercado-alvo, produtos ou serviços, metas de lucro, preço, distribuição e orçamento (KOTLER, 1998).

O planejamento estratégico de informações (PEI) é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações

organizacionais, a TI (e seus recursos: *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), os sistemas de informações (estratégicos, gerenciais e operacionais), as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos das organizações.

Herrero (2005), salienta que o alinhamento organizacional promove o ajuste ou a adequação estratégica das tecnologias disponíveis de toda a organização, como uma ferramenta de gestão aceita pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência organizacional.

De acordo com Marques, Cunha e Meirelles (2002), o alinhamento é um processo, além de contínuo, complexo. Não há uma só estratégia ou uma só combinação de atividades que permitirão às organizações alcançar e sustentar esse alinhamento, pois são fatores que, em conjunto, levam ao sucesso dessa atividade. Além disso, cada organização tem seu próprio processo de desenvolvimento de capacidades e competências essenciais que são abrangidas, respectivamente, pelo seu próprio, específico e personalizado contexto. A integração dos complexos envolve recursos humanos e não-humanos.

O modelo de alinhamento contempla construtos e suas variáveis, adequadas à organização: tecnologia da informação, sistemas de informação e do conhecimento, pessoas ou recursos humanos, contexto organizacional ou infra-estrutura (REZENDE, 2003).

O processo de aculturação de informações e de conhecimentos nas organizações é mais facilitado e efetivo se gestores e clientes estiverem conscientes e plenamente envolvidos com a TI, seus recursos e aplicações. Caso contrário, o processo de aculturação pode ser mais lento e difícil, chegando até a causar transtornos às organizações.

As informações nas organizações passam por ciclos evolutivos até se tornarem plenamente estruturadas e disponibilizadas na forma de conhecimentos compartilhados. Esses ciclos evoluem em estágios crescentes e também diferentes para cada organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990; NOLAN, 1993 apud REZENDE, 2003; SANTOS et al., 2001).

A inteligência empresarial ou organizacional (IEO) se constitui de um valor estratégico fundamental nas organizações que a adotam como parte de seu modelo

de gestão, no qual suas funções empresariais ou organizacionais devem estar inter-relacionadas com a utilização da TI (SANTOS et al., 2001).

Na IEO estão contemplados os conceitos de modelagem estratégica de negócios, de inovação, de competitividade, de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento. Dessa forma, conceitua-se IEO como a somatória dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento (SANTOS et al., 2001; REZENDE, 2002).

Francine (2002), afirma que a combinação de indicadores tradicionais com medições que tragam outras percepções e visões, tais como o estabelecimento de uma relação causal entre a formalização do processo de gestão do conhecimento e a geração de valor ao acionista, ou mesmo esforços voltados para a mensuração de valor do ativo intangível “capital intelectual”, possivelmente poderá resultar em novos indicadores de desempenho, que venham apoiar a gestão de negócios.

As formas de mensuração de valor gerado, por consequência, de investimentos em gestão do conhecimento, ou mesmo formas de dimensionamento do próprio capital intelectual, são relativamente pouco difundidas e mais diretamente conectadas à dimensão de percepção de valor agregado. Sendo, porém, algo ainda sujeito ao juízo de valor de cada indivíduo e da cultura de cada organização.

Diversos são os casos de organizações que, além de procurar as melhores escolas, fundações e outras instituições para a educação continuada, capacitação e treinamento, desenvolvem as denominadas “universidades empresariais internas”, onde buscam obter, gerar e compartilhar o conhecimento organizacional, estando alinhados com suas estratégias e culturas, no intuito de aumentar a probabilidade de atingir e mesmo superar seus objetivos.

Uma argumentação que dá sustentação às ações mencionadas é a emitida por Quinn (1992), reiterando que corporações públicas e privadas, incluindo-se a maioria das empresas bem sucedidas, estão se tornando predominantemente repositórios e coordenadores de intelecto, frisa-se aqui “companhias baseadas no conhecimento” ou “inteligentes”. Segundo Quinn (1992), intelecto juntamente com serviços geram valor agregado.

Horn (2008), registra que capacidade de gerenciar o intelecto humano e de transformar *output* intelectual em um serviço ou um grupo de serviços embutidos

em um produto está se tornando em uma habilidade executiva crítica do Século XX e XXI, avançará com destaques nos próximos anos.

Outro ponto de vista identificado, segundo Francine (2002), refere-se à “percepção de valor agregado e grau de sucesso” de empresas que, conforme indicam os casos de empresas no Japão, têm sido bem sucedidas devido à suas habilidades e *expertise* na criação de conhecimento organizacional. Estes autores definem “criação de conhecimento organizacional” como a capacidade da companhia como um todo em criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização, e embutí-lo em produtos, serviços e sistemas.

2.7 ALINHAMENTO DA ESTRUTURA COMO ESTRATÉGIA

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que na busca de maior eficiência das organizações a disseminação das melhores práticas gerenciais foi ganhando relevância no cenário global. No entanto, muito costumeiramente as empresas confundem eficiência operacional com estratégia, requerendo do executivo sua real definição e distinção.

Embora a eficiência operacional seja necessária em um cenário marcado pela competitividade, não constitui uma estratégia em si, transformando-se em condicionante para que a empresa participe do mercado. Uma empresa somente poderá superar-se frente à seus concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença e que mediante o diferencial desenvolvido possa ser mantida frente aos vários obstáculos que enfrenta ao longo da vida útil. Porter (1989), afirmou que eficiência operacional significa executar atividades similares melhor, quando comparada a de seus competidores. Para atingir a eficiência foram desenvolvidas várias ferramentas, tais como o *Total Quality Management (TQM)*, *benchmarking*, *outsourcing*, *partnering*, reengenharia, entre outros.

Adotar uma posição estratégica significa executar atividades diferentes de seus concorrentes, ou ainda executar atividades similares de uma forma diversificada. Para Carvalho e Laurindo (2003), eficiência operacional é insuficiente, considerando a rápida difusão das melhores práticas, reproduzíveis em outras empresas e que tornam os produtos comercializáveis. Na medida em que as organizações adotam ferramentas como *benchmarking* ou *outsourcing* tornam-se mais semelhantes, impossibilitando que algumas sobressaia-se no mercado. Em

geral, nem sempre planos estratégicos resultam em ações efetivas, devido às falhas no entendimento do que realmente estabelecer como estratégia.

Kaplan e Norton (2006), elencam princípios presentes no *BSC* e em uma organização orientada para a Estratégia: mobilizar, traduzir, alinhar, motivar e gerenciar, são valores que criam condições para que empresas projetem seus sistemas operacionais para alinhar estrutura com estratégica, também contribuem para os 4Ss: pessoal (*staffing*), habilidades (*skills*), estilo (*style*) e valores compartilhados (*shared values*).

O executivo não deve buscar uma estrutura que seja perfeita para elaborar suas estratégias, mas escolher uma que seja razoável, desdobrando-a, num sistema específico e individualizado, composto por mapas estratégicos e *BSC* interligados, para sintonizar a estrutura, a corporação e respectivo conjunto de funções centralizadas, o grupo de produtos e unidades geográficas descentralizadas como estratégia.

A estratégia precede a estrutura e aos sistemas, por isso, a empresa deve iniciar com uma breve análise corporativa, alinhando a estrutura com a estratégia no nível corporativo. A corporação deve demonstrar a proposta de valor da organização, ou seja, como a administração extrai mais valor dos negócios que possui e opera melhor do que seus rivais conseguiriam reunir o mesmo conjunto de negócios ou se o mesmo conjunto operasse de maneira independente.

As quatro perspectivas do *BSC* fornecem uma maneira para classificar os vários tipos de propostas de valor, capazes de contribuir para uma sinergia positiva, sendo: a sinergia financeira, de clientes, de processos de negócios, de aprendizado e de crescimento.

A sinergia voltada para o cliente deve focar o cumprimento consistente de uma proposta única em uma rede geograficamente dispersa. Aproveitamento de clientes comuns, mediante a combinação de produtos e serviços, com vistas à oferta de vantagens diferenciadas.

Já a sinergia financeira volta-se para a aquisição e integração eficaz de outras empresas, excelência nos processos de monitoramento e governança dos diversos empreendimentos.

Contudo, a sinergia em processos de negócios volta-se a exploração de competências essenciais que alavanquem a excelência em tecnologias de produtos e processos entre várias unidades de negócio.

Por fim, a sinergia de crescimento volta-se para o aumento do capital humano com base em práticas excelentes de recursos humanos nas áreas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento da liderança. Busca alavancar tecnologias comuns, como uma plataforma dominante ou um canal de acesso dos clientes à ampla gama de serviços da empresa, que seja compartilhada por varias divisões de produtos ou serviços. Visa também, difundir as melhores práticas, por meio de ferramentas de gestão e do conhecimento, que transfiram excelência na qualidade dos processos.

Collins e Porras (1998), resumiram que as estratégias corporativas mais eficazes não são um conjunto aleatório de diferentes componentes, mas um sistema de partes interdependentes, cuidadosamente interligadas. Em uma estratégia corporativa ótima, todos os elementos (recursos, negócios e organizações) estão alinhados entre si. Esse alinhamento é impulsionado pela natureza dos recursos da empresas - seus ativos especiais, suas habilidades e suas capacidades.

2.8 ALINHAMENTO DOS ESFORÇOS

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que o posicionamento adequado determina quais as atividades que a empresa deve executar e quais não deve. Para isso, a empresa deve conceber uma configuração interna adequada para realizar tais atividades e de como elas se relacionarão entre si, buscando compatibilização e um reforço recíproco entre elas para aumentar o potencial de obtenção de vantagens competitivas almejadas pela empresa.

O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está ou não acima da média das demais. Uma empresa bem posicionada pode obter taxas de retorno, embora a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média seja modesta (PORTER, 1989).

Porter (1989), relatou a existência de três níveis de compatibilização, que podem ocorrer simultaneamente, sendo a consistência das atividades como estratégia da empresa, o reforço mútuo destas atividades e a otimização de esforços.

No primeiro nível a consistência da estratégia da empresa tem prioridade quanto ao processo compatibilização, e faz com que haja acumulação de vantagens competitivas das atividades, cria visão e melhora a implementação facilitando sua

comunicação e transmissão para clientes, funcionários e acionistas. No segundo nível, além da consistência busca-se reforço mútuo das atividades, de forma a produzir efeitos que reforcem umas às outras, e quando ocorrer a compatibilização ocorre o terceiro nível que trata-se da otimização.

Afirmou que altos executivos estão impregnados em dogmas industriais, ligados em experiências voltadas ao passado. O autor alerta que tais executivos dificilmente se tornarão promotores de mudanças significativas para que a empresa permaneça competitiva.

Carvalho e Laurindo (2003), afirmam que no dinamismo mercadológico surgem contínuos posicionamentos e esse processo inicia-se com as empresas dominantes, criando posições estratégicas únicas. Empresas tradicionais imitam empresas dominantes, buscando obter maior parcela de mercado. Inovadores estratégicos surgem todos os dias, obtendo grandes fatias de mercado, frequentemente, de novos mercados que ajudam a criar. Hamel e Doz (1999), dividem a classificação análoga das empresas em três diferentes tipos, sendo:

- **Fazedoras de regras:** os líderes constroem a indústria, a oligarquia dominante;
- **Seguidores de regras:** esse modelo de empresa rende tributo aos líderes da indústria;
- **Quebradoras de regras:** modelos de empresas que reescrevem regras, invertendo a ordem das coisas nas indústrias em que atuam, trata-se de empresas descontentes, radicais e revolucionárias.

2.9 PRINCÍPIOS DE VISÃO E INTEGRAÇÃO

Gerentes que fundamentam a gestão em princípios organizacionais amplos, desenvolvem um sistema de administração com desempenho mais consistente, se imbuídos de visão administrativa proporcionando maior integração entre os vários recursos tecnológicos, materiais, físicos ou de recursos humanos (LICKERT, 1979). Estes gerentes ou supervisores costumam obter maior nível de produtividade, apresentando custos mínimos, baixo índices de faltas ao serviço, redução no giro de pessoal, níveis altos de motivação do empregado e de satisfação

no trabalho, ou seja, o padrão de liderança oferecido diferencia-se do padrão dos administradores comuns.

Kotler (2000), enfatizou que o vocábulo “visão” traz à lembrança algo voltado às transformações bem sucedidas. É um elemento que concentra a inclusão de estratégias, planos e orçamentos, embora sendo parte de um grande sistema, é de considerável importância no contexto organizacional. A falta de visão para a criação de estratégias pode tornar uma atividade bem mais complexa e o orçamento poderá dissolver-se em um exercício difícil para mudar números. O mais complicado ainda seria a elaboração de uma visão inadequada. Uma estratégia inteligente ou um plano lógico inspiram o tipo de ação necessária para produzir uma grande transformação.

A visão refere-se ao quadro do futuro, comentando as razões pelas quais as pessoas devem continuar se esforçando para criar esse futuro. A visão define a direção da mudança, ajudando a eliminar perdas tempo e divergências pessoais e tem como função básica facilitar grandes mudanças por meio de ações motivadoras, que atendam interesses imediatos.

No entendimento de Kotler (1998), visões eficazes possuem características-chave. Em primeiro lugar descrevem como a atividade ou a organização será no futuro; em segundo, articulam um conjunto de possibilidades que interessam às várias pessoas envolvidas na situação (imaginável, desejável, viável, concentrada, flexível e comunicável); em terceiro, visões eficazes são realistas, com muitas possibilidades de concretização; em quarto, são comunicáveis, se inadequadas, podem ser ininteligíveis e impossíveis de serem implementadas.

Para Collins (2006), o líder exigido para transformar uma empresa razoável, numa empresa eficaz, deve aplicar paradoxalmente, o tom de humildade pessoal com uma firme vontade profissional de atingir grandes resultados. Afirmar ainda que pessoas erradas devem sair e pessoas certas devem ser colocadas nos lugares certos, após isto decidir a estratégia da empresa. O autor afirma que o adágio “as pessoas são o ativo mais importante” não é verdadeiro, mas sim “as pessoas certas são os ativos mais importantes”.

Faz-se necessário superar os entraves da competência, elaborar determinada estratégia e garantir às pessoas certas nos lugares certos. Se a empresa não pode tornar-se a melhor no seu negócio principal, então, o negócio

principal não pode formar a base de uma empresa planejada para vencer (COLLINS, 2006).

Todas as empresas possuem algum tipo de cultura, algumas possuem disciplina, poucas possuem a cultura da disciplina e jamais usam a cultura da tecnologia como meio principal para alimentar uma transformação. A empresa que dispõe de pessoas disciplinadas não necessita de hierarquia. Se possui pensamento disciplinado não necessita de burocracia, se tiver ação disciplinada não precisa de controles excessivos e, se combinar uma cultura de disciplina, somada a ética empreendedora, conseguirá a alquimia do desempenho por excelência.

As empresas planejadas para vencer jamais utilizam a tecnologia como meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias criteriosamente selecionadas.

A elaboração de programas de mudanças e reestruturações bruscas tende fracassar ao se tentar dar um salto muito grande, qualquer que seja o resultado final não ocorre de uma só vez. A organização deve, gradativamente, buscar resultados, e o que é melhor, aqueles que são sustentáveis. O líder nível 5 (cinco), Quadro 1 abaixo, busca saber primeiro quem? Depois o quê? Enfrentando a verdade da gestão eficaz, transcendendo pensamentos de que já possui competência suficiente, cultivar a cultura da disciplina e disponibilizar-se de aceleradores tecnológicos. Collins (2006) afirma que a hierarquia de nível 5 (cinco) é sucessiva das hierarquias dos níveis 1, 2, 3 e 4, conforme mostra o Quadro 1.

NÍVEL 5	EXECUTIVO DE NÍVEL 5 Constrói excelência duradoura, por meio de paradoxal mistura de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo.
NÍVEL 4	LÍDER EFICAZ Catalisa o comprometimento com uma visão clara e forte, bem como com a busca vigorosa dessa visão, estimulando padrões mais elevados de desempenho.
NÍVEL 3	GERENTE COMPETENTE Organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.
NÍVEL 2	MEMBRO COLABORADOR DA EQUIPE Contribui, com suas capacidades individuais para que sejam atingidos os objetivos do grupo e trabalha de forma eficaz com outras pessoas numa atmosfera de equipe.
NÍVEL 1	INDIVÍDUO ALTAMENTE CAPACITADO Faz contribuições produtivas por meio do talento, do conhecimento, das técnicas e dos bons hábitos de trabalho.

Quadro 1 - Executivo de nível 5

Fonte: Collins (2006, p. 40)

Collins (2006), lembra ainda que o executivo alto nível é determinado em fazer tudo o que considere necessário para transformar a organização em uma empresa excelente. Canalizam as necessidades de seu ego na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível superior não tenham ego ou interesses próprios; na realidade, são incrivelmente ambiciosos - mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos (COLLINS, 2006).

O nível 5 (cinco), refere-se ao grau mais alto numa hierarquia de competências executivas, são completamente desenvolvidos e integram as camadas dos níveis 1, 2, 3 e 4. A liderança de padrão 5 (cinco) vai contra os ditames do senso comum e particularmente contra personalidades fortes para transformar empresas. Por fim, a liderança de nível 5 (cinco) é uma descoberta empírica, nem ideológica, este líder possui humildade e vontade de vencer, buscando a cultura do desempenho.

2.10 Desempenho Organizacional

Para Likert (1979), uma organização é representada por um sistema social solidamente edificado sob pilares jurídico-sociais, além de um campo físico-estrutural alicerçado e que funcione eficientemente. Compõe-se de grupos de trabalho interligados com alto grau de lealdade entre seus membros, confiança entre superiores e subordinados, atitudes favoráveis, caracterizando o indivíduo como componente principal no processo.

As medidas de desempenho organizacional são mais utilizadas para a auto-orientação do que necessariamente para o controle. Busca-se por meio da adoção de medidas, provocar motivos que ensejam atitudes cooperativas e favoráveis. A participação e o comprometimento nas decisões fazem parte dos processos de liderança. A tomada de decisão exige que se compartilhe de todas as medidas e todas as informações disponíveis.

Likert (1979), relata que tanto atitude como comportamento do superior para com o subordinado deve constituir-se de um conjunto de componentes como: solidariedade, respeito e empatia. Na motivação de seus colaboradores revela confiança integral e aptidão, ao invés de desconfiança. A confiança nos colaboradores induz nutrir altas expectativas quanto ao nível de desempenho. A

atitude do superior frente ao colaborador deve voltar-se para que cada um seja treinado na tarefa que executa, visando desempenhá-la o melhor possível. Procura promover e treinar os colaboradores para serviços em escalões mais elevados, movimento que implica ministrarlhes conselhos e experiências sempre que houver oportunidade.

O superior deve planejar e esquematizar o serviço a ser desenvolvido, treinando o subordinado em sua função e no contexto organizacional, fornecendo material e instrumentos adequados para garantir o processo de alinhamento na função, enquanto parte integrante da empresa.

Bergamini (1997), ressalta que o reconhecimento de colaboradores que fazem a diferença na organização é uma forma de valorizar e reter talentos. As organizações devem investir em programas diversos a seus colaboradores, gerando oportunidades de desenvolvimento e benefícios diferenciados para o estímulo enquanto agente contribuinte do desenvolvimento da empresa.

O termo “talento”, muito utilizado na literatura remonta à antiguidade, para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significava uma unidade de peso. Por meio da troca de metais preciosos por esse peso, o talento tornou-se uma unidade monetária. Desse modo, pode-se correlacionar o fato de que atualmente, talento significa fonte-chave de criação de valor/dinheiro. (FRANCISCHINI e MIYAKE, 2008).

Assim o talento continua a ser a moeda, uma vez que atualmente as empresas que multiplicam seus talentos humanos serão bem sucedidas; as demais deverão se esforçar para adotá-lo, caso pretendam permanecer no mercado.

É importante lembrar que o talento é algo inato e adquirido, ou seja, é uma capacidade que todos os indivíduos têm, no entanto depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança de comportamentos, hábitos e atualização, dentre outros (FRANCISCHINI e MIYAKE, 2008).

A passagem da Era Industrial para a Era da Informação induz às organizações a buscarem fornecedores de serviços cerebrais; mas necessitam, porém, da habilidade que envolva as mãos. No entanto, contemporaneamente, a habilidade do cérebro é mais valorizada. A organização moderna procura pessoas criativas, íntegras, autocríticas, flexíveis, que tenham iniciativa, capacidade de aprender continuamente, dotadas de competências duráveis. As organizações não

buscam apenas competências técnicas, mas aspectos qualitativos e variedade no estilo, comportamento e qualificações de forma crescente (FRANCISCHINI e MIYAKE, 2008).

No cenário atual, o maior desafio das organizações é capacitar pessoas em profissionais eficazes, proporcionando desenvolvimento e estímulo para se tornarem capazes de assegurar resultados organizacionais visando o alinhamento da empresa. Além de atrair e desenvolver, precisam reter talentos, investir em treinamentos e cursos, dar a oportunidade de oferecer sugestões, incentivando-os a serem criativas.

Diante de tais constatações há de se afirmar que o desenvolvimento de talentos não se apresenta somente como uma diferenciação, trata-se de sobrevivência organizacional. Parte da vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos, determinando sucesso; a capacidade de cultivar talentos.

2.11 COMPONENTES FORMADORES DO ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

2.11.1 Prospecção de Mercado

A prestação de serviços e o desenvolvimento de um produto de qualidade é essencial no cenário mercadológico atual, atendendo a peculiaridades como sazonalidade, poder de barganha e preferência do cliente.

A sazonalidade é uma variável fundamental para a mensuração e previsão da demanda de mercado, e segundo Kotler (1996), e refere-se ao padrão consistente de movimentação das vendas durante o ano. A sazonalidade pode ocorrer durante um período do dia, semana, mês ou ano, pode estar vinculada a fatores climáticos e hábitos de comércio.

O cliente é o principal fator de estudo na segmentação de mercado, motivo principal que tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores, considerando o relevante crescimento que o mercado tem atingido. Yip et al. (1996 p. 40), “destaca [...] como uma das principais forças que levam à globalização de mercados está a afirmação de que as necessidades dos clientes estão se tornando incrivelmente homogêneas em todo o mundo”.

Compreender o comportamento do consumidor tem sido uma preocupação constante de estudiosos dedicados ao alinhamento da organização, visando analisar seus gostos e atitudes na condição de cliente e potencial mantenedor da empresa produtora. Assim, Schiffman (1997, p. 223), afirma que “a razão inicial para se estudar o comportamento do consumidor é capacitar as empresas a prever como os consumidores reagiriam a mensagens promocionais e para se entender por que decidiam comprar o que consomem”.

A empresa deve se posicionar de forma diferenciada para atuar no mercado, e para isto é necessário antes, traçar uma definição do que vem a ser esse mercado. A empresa conseguirá vender seus produtos aos consumidores se existir requisitos básicos: pessoas com necessidades que sejam satisfeitas mediante a compra do produto; poder aquisitivo individual para comprar; condições para efetuar a compra.

Não é possível a uma empresa satisfazer todos os consumidores de um mesmo mercado ou, pelo menos, individualmente. Um único composto raramente é adequado para atender às necessidades e desejos de todo o mercado de um produto. Portanto, convém perguntar se as organizações estão segmentando seus mercados para atender seus consumidores de maneira mais eficaz.

2.11.2 Planejamento Estratégico

Segundo Albrecht e Bradford (2002), “planejamento estratégico” PE, é um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de obter-se a otimização na relação empresa-ambiente. Diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e sua execução, levando em conta condições internas e externas da empresa e evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar prontas a adaptarem-se a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantêm um compromisso com o lucro, crescimento e missão organizacional. O estabelecimento de um planejamento estratégico

envolve quatro atividades: (i) definição da missão corporativa. (ii) análise da situação. (iii) formulação de objetivos. (iv) formulação de estratégias. (v) implementação, *feedback* e controle (ALBRECHT e BRADFORD, 2002).

Para Etzel et al. (2001), no planejamento estratégico é importante o gestor determinar os objetivos que devem estar relacionados à metas, missão e visão da empresa e devem ser amplos. Os objetivos devem incluir retorno de capital pré-estabelecido e calculado evolutivamente num determinado período de tempo. No planejamento estratégico cada objetivo deve ter uma prioridade baseada na urgência e impacto potencial sobre a área e também para a organização. Entretanto é importante frisar que os recursos devem ser distribuídos em ordem de prioridade.

2.11.3 O Posicionamento do Líder

Gerenciar ou liderar é lidar com a complexidade, cujos procedimentos dos gestores devem constituir-se de respostas significativas à emergente necessidade das empresas frente à globalização, cuja ingerência pode ameaçar o empreendimento em um mercado altamente competitivo e volátil.

Liderar significa lidar com a mudança contínua, que tanto pode relacionar-se à competição internacional, desregulamentação de mercado, excesso de capacidade em setores em capital intensivo, instabilidade dos cartéis, predadores com títulos de alto risco e características inconstantes da força de trabalho, entre muitos outros fatores que contribuam para a constante transformação. Nesse cenário, desenvolver produtos ou serviços relativamente acima do que o mercado fornece não tem sido uma tarefa fácil.

Para Kotter (2000), o conceito de liderança tem evoluído ao longo dos tempos. Nos idos de 1920, o sociólogo Max Weber identificou líderes burocráticos e carismáticos, detentores de patrimônio. Já em 1940 houve um forte desenvolvimento nestes estudos, especialmente com o apoio do exército dos EUA, que, utilizavam na seleção dos seus oficiais e depois nos anos de 1950, outros estudos surgiram nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos. No contexto, definiram a liderança como sendo uma atividade de gestão, que por meio da comunicação e motivação do pessoal leva o indivíduo a realizar as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa.

Hersey e Blanchard (1977), descreveram que liderança é uma influência, uma força psicológica, uma transação interpessoal. Quando se trata de liderança supõe-se tratar de relações além de uma hierarquia. Pois, sempre que alguém consegue influenciar o comportamento de outra, a primeira será líder em potencial, o influenciado, um liderado em potencial.

Considera-se a liderança o processo-chave em qualquer empresa, capaz de impulsionar, desenvolver e direcionar liderados para a execução de atividade, estabelecendo fatores tais como; missão, visão e valores organizacionais (HEVESI, 2004).

2.11.4 A Importância da Comunicação

Segundo Likert (1979), a comunicação é parte essencial ao funcionamento de uma organização e, reconhecida como um dos pilares no processo de administração da empresa. No entanto, em maior parte das companhias esse sistema apresenta sérios defeitos.

A comunicação é um processo complexo que envolve diversos dimensionamentos. Um é a transmissão de material do remetente para a audiência-alvo. Outro, a recepção e compreensão desse material. Um terceiro, a sua aceitação ou rejeição. A cada passo se emprega o termo “comunicação” como se todo material que é transmitido fosse compreendido e aceito (LIKERT, 1979).

Uma informação transmitida a um funcionário pode ou não ser por ele entendida ou aceita. Outro fator que dificulta o processo de comunicação é a diversidade no material a ser transmitido, subdivide-se em: material cognitivo e material motivacional. O material cognitivo refere-se a informações ou fatos relativos a situações correntes, problemas, progresso na direção das metas, etc.; idéias, sugestões, experiências, conhecimentos relativo aos objetivos, política e ações. O material motivacional e emocional refere-se ao clima ou ambiente emocional, atitudes e reações, lealdades e hostilidades, sentimentos de apoio, apreciação ou rejeição, metas e objetivos.

Comportamentos como hostilidade, medo, desconfiança e atitudes similares tendem a reduzir o fluxo e aceitação de informações relevantes, gerando motivos para distorcer a comunicação tanto ascendente como descendente.

Suspeita e falta de confiança conduzem aos membros de uma organização, em todos os níveis hierárquicos, à resistência, partilhando um mínimo de informações possível com os demais, recebendo com desconfiança a informação transmitida por líderes e companheiros de trabalho.

A desconfiança conduz a equipe ao fracasso. Confiança recíproca e aceitação por parte dos membros de uma organização são elementos necessários para que o processo de comunicação funcione eficientemente.

De acordo com Kotler (2002), a comunicação direta exige como desafio clareza de pensamento, além da coragem propriamente dita. A simplicidade no diálogo não exige truques, a linguagem técnica é um escudo, se as idéias forem estúpidas serão logo reconhecidas pelo seu público com reação inversa. Normalmente, a forma mais poderosa para comunicar é pelo comportamento, se quem comunica age como tal fica mais fácil de ser seguido pelos colaboradores.

2.11.5 Tecnologia da informação e sistemas de informações gerenciais

A TI evoluiu de forma gradativa ao longo dos tempos, desempenhando papel significativo na escalada mundial. Na década de 60 estudos possibilitaram o surgimento do Processamento de Dados (PD), com foco na eficiência operacional por meio da automatização. Na década de 70 surgiram os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), no sentido de aumentar a eficácia da gestão pela satisfação da necessidade de informações. Na década de 80 novas pesquisas, agora com foco gerenciado na competitividade, surgem os Sistemas de Informação Estratégicos (SIE) proporcionando mudanças na natureza dos negócios (ROTONDARO, 2008).

A TI é uma ferramenta que agrega valor, gerando impacto real nas operações e estratégias das empresas, permite racionalizar o trabalho e integrar os diversos Departamentos, em Unidades nacionais e no mundo.

A TI desempenha papel importante, abrangente e significativo, variando segundo a atividade em que for aplicada, com amplo destaque num contexto atualmente denominado “Nova Economia” (NE), fortemente vinculada aos fatores globalização e virtualidade. O termo globalização tem se disseminado, permitindo nações aumentarem sua independência e interdependência por meio do fluxo de bens, serviços e capitais, evento ocorrido desde a década de 1970. Processo enfatizado pela distribuição de atividades de produção em diferentes países,

envolvendo investimentos e subcontratações internacionais, promovendo a integração funcional na economia mundial. Nesse contexto, emerge um novo capitalismo global, com atividades internacionalizadas e também a ampla organização destas atividades, levando a perceber mais uma vez que o fenômeno da internacionalização não é novo, vem de um passado, com a formação dos Impérios Coloniais, em que se buscavam novas fontes de matérias-primas, novos mercados consumidores e novos produtos manufaturados (KAPLAN e NORTON, 2005).

Eisenberg e Cepik (2002), enfatizam que a globalização implica em uma integração funcional entre as atividades dispersas nos vários países, com respaldo na perspectiva das cadeias produtivas e de valor, com vistas a compreender as diversas formas de promover a integração. A denominada a NE, associada a uma nova realidade, estende a competição de mercado em uma amplitude mundial. Contudo, os aspectos locais e regionais não devem ser negligenciados, tendo em vista que fatos ocorridos em um ponto do planeta podem ter repercussão no resto do mundo.

A integração organizacional por sistemas resulta de uma longa aprendizagem em integrações de sistemas conduzidas tanto por *software houses* quanto por organizações variadas com base em operações de manufatura, transações financeiras e integração do banco de dados de gestão em RH, gestão de projetos e gestão de clientes (CONTADOR, 1996).

Os processos de negócios são importantes na estrutura dos sistemas de gestão empresarial, são responsáveis pela execução ou operacionalização decorrentes das estratégias corporativas. Os processos de negócios, de natureza multifuncional, transcendem as barreiras entre departamentos, agrupando diferentes especialidades de funcionários, ultrapassando os limites de uma estrutura organizacional tradicional.

Os ERPs, em grande maioria dos casos correspondem ao modo como os processos são subdivididos nas respectivas áreas de trabalho. Contudo, para que as mudanças realmente sejam realizadas faz-se necessária a análise dos processos de negócio em vigor, verificando elementos culturais e comportamentais envolvidos. Devido à ampla complexidade dos fatores que determinam as mudanças, sua própria condução deve ser reavaliada frente a uma perspectiva mais ampla, considerando cada função ou atividade individualmente e em conjunto com outras,

contextualizando os resultados num escopo maior, segundo os objetivos pré-estabelecidos (ROTONDARO, 2006).

2.11.6 Padronização e Normas

Uma empresa é um complexo e sistêmico conjunto de pessoas, processos, equipamentos e objetivos e atividades, que devem funcionar de forma sincronizadas e alinhadas. Se isto não ocorrer; a melhor estratégia, as políticas e nem o mais bem elaborado objetivo estratégico fará sentido, pois não será atingido quanto às especificações acordadas com usuários ou clientes.

Para Campos (1992), “arrumar a casa” significa tomar providencias para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais sejam as melhores do mundo naquilo que faz. Se a padronização fosse perfeita e todos cumprissem os padrões, não deveria haver anomalias”.

Então, gerenciamento da rotina, conforme estabelecido por Campos (1992), trata-se de organizar a base da empresa, ao ponto de que as ferramentas estejam no lugar certo e as pessoas conheçam as atividades. Para que os equipamentos estejam operacionais para garantir as especificações de fabricação ou prestação de serviços; o planejamento seja antecipado, com as informações fluindo até onde são utilizadas. E os problemas e obstáculos normais de uma organização sejam superados sem grandes transtornos ou perda de recursos.

Uma empresa com a gestão da rotina conquistada, tem mais confiança para se comprometer com clientes e usuários, pois entende que as “promessas e compromissos” serão entregues conforme combinado na maioria das vezes. Sem eficácia no gerenciamento da rotina, faltará tempo para analisar e resolver todos os problemas, pois estes aparecerão com uma frequência maior.

O gerenciamento da rotina se compõe em um quadro de pelo menos 3 (três) questões básicas: organização do ambiente de trabalho, pessoas treinadas e conscientizadas quanto às suas responsabilidades, metas e uma forma padronizada de realização do trabalho, para atingir sempre os mesmos resultados.

Conforme colocado por “Nem um pouco de sucesso japonês na qualidade teria sido possível se nós não tivéssemos unido o progresso em controle da qualidade com avanços na padronização” (ISHIKAWA,1984; p-16).

Segundo Campos (1992) padronização pode ser caracterizada como, uma das mais eficazes ferramentas gerenciais. É a padronização que evidencia a gestão eficaz, pois decorre desta a correta fabricação de produtos nas especificações, custo compatibilizado, atendimento nos prazos; bem como a redução da má qualidade, de acidentes e desperdícios.

Padronização, não é só descrever procedimentos. É a busca contínua e a partir de uma base teórica, envolver operários e colaboradores na melhoria contínua, por meio de observação dos processos, atividade e desempenho de máquinas e equipamentos.

Miyauchi (1989), ainda reitera que padronização, tem como fundamental função, estabelecer uma ordem de conduta e prática, que não pode se tornar uma camisa de força, mas um primeiro estágio para garantir as promessas aos clientes. Melhorias por meio das observações e resolução de problemas, evitar retrabalho e garantir da mesma forma uma base essencial para o posicionamento estratégico da empresa.

2.11.7 Gerenciamento da Rotina

O gerenciamento da rotina é uma atividade permanente e parte das diretrizes pela alta administração, sendo que os mesmos princípios aplicam-se às atividades básicas das operações da empresa, em função de que a dinâmica empresarial é a mudança e o aperfeiçoamento.

O Diagnóstico de Gerenciamento da Rotina (DGR) permite identificar deficiências sistêmicas de gestão que comprometam a melhoria e estabilidade dos resultados da organização.

Inicia-se definindo cinco decisões básicas da rotina: escolha do processo, integração vertical, flexibilidade de recursos, envolvimento do cliente e intensidade de capital. Especial atenção é focada tanto nos modos da estratégia de serviços, na intensidade de capital, no envolvimento do cliente e como afetam as operações e nos métodos de prestação de serviços.

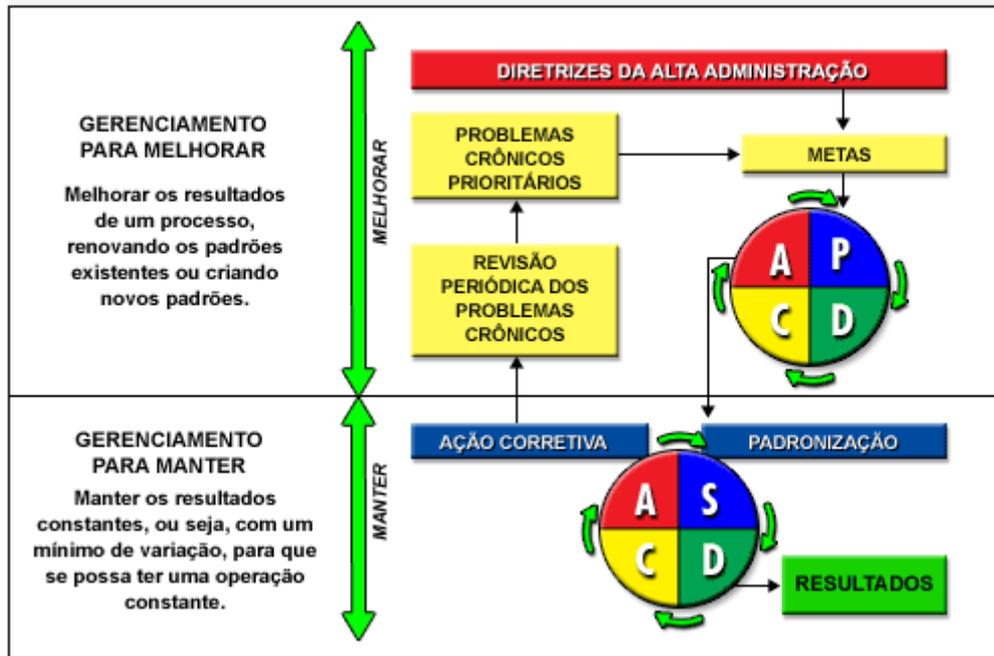


Figura 2 - Gerenciamento para Melhorar e para Manter
Fonte: Campos (1992)

Após o diagnóstico, a próxima fase é implementar as melhorias possíveis, em função do atendimento às necessidades dos clientes, problemas e/ou necessidades internas e externas com relação aos serviços e produtos. O processo deve ser estruturado e acompanhado com indicadores de desempenho, que caracterizará a melhoria contínua. O principal objetivo do GR é estabelecer uma base operacional consistente e previsível quanto ao atendimento das especificações dos clientes de forma contínua e consistente.

2.11.8 Resolução de Problemas

Adizes (1990), menciona que crescer significa adquirir capacidade para lidar com problemas maiores e mais complexos. Os problemas acompanham a vida útil de uma empresa ou de uma pessoa. Ter problemas é normal, o que leva uma pessoa a sentir-se inadequada é o fato de pensar que somente ela tenha problemas, com efeito debilitante para este pensador.

Problemas anormais exigem a intervenção profissional externa por deixar a organização travada, especialmente, se repetir por longo período de tempo, ou seja, mais que o esperado. Em alguns casos, esforços dirigidos à resolução do problema só tendem a agravar a situação, gerando outros efeitos colaterais.

Problemas anormais encontrados em uma etapa do ciclo de vida podem ser denominados complexidades, mas se o problema encontrado for anormal e raro pode denominar-se patologia.

Uma gerência mostra-se competente quando sabe lidar com os problemas sem prejuízo do funcionário e crescimento da organização. Um problema pode apresentar-se como patológico se a organização não sabe lidar com ele, mas se já compreende a forma como lidar prontamente com a situação. (ADIZES, 1990).

Problemas patológicos prejudicam e retardam a evolução da organização, caracterizando problemas crônicos ainda numa fase muito preliminar do ciclo de vida.

Um exemplo desse tipo de sensação é a falta de dinheiro em caixa, algo muito encontrado em organizações ainda pequenas e jovens.. No entanto, uma organização bem gerida pode solucionar tal problema com muita facilidade. Outro exemplo de complexidade que pode se transformar em patologia é determinado estilo gerencial autocrático encontrado em estágios iniciais de crescimento. Se a gerência não conseguir solucionar o problema por si própria poderá enveredar em uma teia, sugando sua energia e possibilidades de crescimento.

Nas fases de envelhecimento o problema que precisa e deve ser resolvido é a burocratização, ou seja, a capacidade cada vez menor de satisfazer seus clientes. A plenitude é a posição mais desejável de uma organização, por isso, é necessário superar o estágio de envelhecimento e adquirir capacidade de não apresentar problemas anormais, requerendo a intervenção externa (ADIZES, 1990).

O tratamento curativo seria eliminar os problemas patológicos da organização para que possa progredir e prosseguir rumo ao estágio seguinte do ciclo de vida enfrentando uma série de problemas normais.

Já o tratamento preventivo seria desenvolver a capacidade de evitar criar problemas anormais nos estágios futuros do ciclo de vida para que não surjam patologias ou complexidades (ADIZES, 1998).

Segundo Kepner e Tregoe (1991), gerenciar é solucionar problemas e eliminar anomalias. Não existe dificuldade em entender que isto seja uma verdade, tal como observado no dia a dia das empresas. A dificuldade é definir como resolvê-los, de forma rápida, eficaz e com o custo mais baixo. Garantindo que a causa básica esteja sendo eliminada, e de preferência que haja um aprendizado para o futuro.

A complexidade das organizações e a interação social das pessoas, são necessárias para a realização do trabalho. E ao mesmo tempo, este cenário gera dificuldades para um melhor alinhamento dos objetivos e metas.

Grande parte do tempo de uma organização é utilizada para, tomar decisões entre várias opções, resolver problemas e prevenir dificuldades decorrentes de atitudes, procedimentos ou atividades.

Considerando que isto seja uma verdade, então se pode observar que um grande aprendizado poderia ser adquirido ao longo de um grande número de decisões que são tomadas, ações de resolução e prevenção de anomalias e desvios. Antecipando-se aos problemas, transformando-se em uma organização excelente. Isto seria lógico se as pessoas e os grupos de trabalho, engendrassem ações sinérgicas, objetivas e científicas para resolver os problemas ou tomadas de decisões.

O que se verifica na prática é exatamente o contrário, pequenos problemas se transformam em dificuldades insuperáveis porque não foram resolvidas rapidamente, ou não se chegou ao consenso da melhor medida a ser tomada.

Kepner e Tregoe (1991), salientam que isto ocorre principalmente pela falta de uma metodologia, que instrua e direcione o trabalho do grupo. Uma vez que o modelo mental de cada indivíduo, quanto à percepção dos fatos e da situação pode ser influenciado de forma polarizada pela experiência anterior, interesse no assunto ou mesmo limitação de conhecimento em relação aos fatos.

Daí decorre que a solução de problemas, tanto como tomadas de decisões carece de fundamentação metodológica e científica, que tem um aspecto fundamental de orientar e canalizar a experiência individual, para o aprendizado e a sinergia de grupo; muito mais eficaz no diagnóstico e solução de problemas.

2.11.9 O Grupo e a Equipe

Quando interagindo, as pessoas passam de grupo a uma equipe coesa. Este aspecto de evolução ocorre principalmente devido sensibilidade individual de entender e se adaptar as diferenças e sentimentos do outro. O respeito comum e os benefícios são fatores decorrentes desta relação, que ficam consolidadas pelo sentimento de aceitação e compartilhamento social em relação ao grupo.

Embora haja compartilhamento e respeito, ainda não se pode garantir que atuem como uma equipe de trabalho. E isto é o que impede o avanço nas empresas, quanto à melhoria, resultados e solução de problemas. Não há um sentimento comum, uma identidade em relação à meta ou ao objetivo a ser atingido.

Para ser tornar uma equipe os membros devem se tolerar entre si, o bastante para trabalhar, divergir de forma direta e aberta, e ainda continuar unidos e com sentimento de integração e respeito.

Uma equipe esportiva, não ganha porque estão juntos, no entanto um fato importante é que haja um compromisso individual do por que do evento e quais serão os benefícios individuais e coletivos em relação à vitória. É uma das características de equipes vencedoras é o sentido e uma clara noção de pertencer.

O sentido de pertencer está presente, no aspecto de respeito às diferenças e a capacidade de contribuição individual, conduzindo o grupo a um mecanismo de incentivar, potencializar e ajudar os componentes na busca de um ótimo coletivo.

Se estes fatores estão presentes em um grupo, haveria uma evolução eficaz para o trabalho em equipe. No entanto, só isto não é satisfatório para resolver os problemas organizacionais. É necessário metodologia, procedimentos e um roteiro básico que canalize a visão e a experiência para a melhor configuração de solução.

A ciência do comportamento humano e as observações levam a acreditar de forma muito contundente que o ser humano é resistente à mudança. No entanto precisa-se salientar que as mudanças que não são aceitas, estão no rol daquelas que não foi suficientemente explicadas, ou entendidas. O ser humano aceita mudanças, desde que veja o sentido e seja envolvido no processo.

Resolver e gerenciar os aspectos cognitivos e comportamentais das pessoas e dos grupos, ainda não é tudo para o sucesso do trabalho coletivo. É necessário ferramentas e modelos mentais que possam direcionar o raciocínio lógico e a experiência particular de cada participante, de forma a canalizar para um propósito convergente para solução do problema ou melhoria.

Desta forma Kepner e Tregoe (1991), estabelecem quatro padrões básicos de para que o trabalho em equipe possa ser desenvolvido e implementado, ensinando as pessoas, a trabalhar ou raciocinar sobre quatro padrões básicos de

raciocínio, sendo: o que está acontecendo? por que isso aconteceu? que procedimento deveríamos tomar? o que há adiante?

Os quatro padrões básicos acima, são universais e não se alteram ao longo dos anos. O comportamento e a evolução do homem foram consolidados sobre estes padrões, fazendo parte da natureza humana.

A sobrevivência e a evolução da raça, a análise e a solução das complexidades foram resolvidas por meio deste modelo. E se este raciocínio foi fundamental para a evolução do homem, e caracteriza-se também como uma questão essencial para a eficácia e o crescimento organizacional empresarial.

2.11.10 Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

Historicamente, a Gestão do Conhecimento (GC), está alicerçada nas primeiras civilizações que já tentavam organizar-se, tendendo à criação de modelos de governo e a prática do comércio visando que pesquisas e experiências já conquistadas servissem para serem transmitidas de geração em geração. Por isso, preservar o conhecimento tornou-se uma tarefa das bibliotecas não apenas da antiguidade, mas também da Era pós-moderna. A cada novo avanço na tecnologia comunicacional que proporcionasse o aprendizado, expandia-se junto à necessidade de captação e distribuição do conhecimento, sendo necessário um tempo para entender e processar as necessidade e viabilização. Na antiguidade, para se armazenar e preservar o conhecimento, conservava-se documentos originais. Atualmente, o método modificou-se, surgiu o modelo de guardá-lo registrado na mídia, não mais na modalidade escrita apenas, mas também sob a forma de música, textos, fotos, poemas e idéias de filósofos e pensadores expoentes da Era moderna e pós-moderna.

Junto ao desenvolvimento do conhecimento desponta sofisticadas técnicas com elevada capacidade tecnológica, cujos esforços tendem a preservar o conhecimento desenvolvido pelos povos, possibilitando o homem moderno refletir sobre a história dos diversos períodos. A revolução do conhecimento teve início a partir da transcrição completa da cultura escrita, ocorrendo de forma lenta. Entretanto, por volta do século XII novas técnicas na revolução do conhecimento foram aparecendo tais como: índice remissivo, sumários, índices, entre outros.

2.11.10.1 Aprendizagem Organizacional

Para Fleury e Fleury (2007), o processo de aprendizagem se inicia a partir da aprendizagem individual, seguida pela aprendizagem grupal e organizacional, sob essa perspectiva o ambiente organizacional propicia a aprendizagem. Os autores descrevem a aprendizagem organizacional como um processo que envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem desenvolver procedimentos padronizados e compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo-interno. É um tema que assume crescente relevância em razão dos processos de mudanças por que passam as sociedades, organizações e pessoas.

Fleury e Fleury (1997), revelam que variáveis como: tempo, espaço e pessoas constituem um desafio atinente às organizações, potencializando-as, considerando pessoas como sujeitos, elementos fundamentais no processo de aprendizagem e inovação organizacional.

Ao abordar a nova ênfase na aprendizagem citam a abordagem sócio-técnica do trabalho como fator de relevância na aprendizagem, possibilita articular a capacitação e as demandas do sistema social, aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista os objetivos pessoais e organizacionais, por meio da exploração da criatividade e adaptabilidade das pessoas para o alcance de metas. Assim, o objetivo é desenvolver o potencial das pessoas e a colocação desse potencial à serviço da organização.

Comentam que a aprendizagem é um processo permanente, contínuo, coletivo e compartilhado. A busca de capacitação e qualificação das pessoas nas organizações não deve ser privilégio de uma minoria, mas de todos os envolvidos na atividade operacional e administrativa.

Darke e Smith (1976) apud (HERSEY e BLANCHARD, 1977) comentam que as necessidades das pessoas são diferentes das necessidades das máquinas, o sistema sócio-técnico aborda o entrosamento das pessoas com as tarefas.

Senge (1990) reconhece a dificuldade que as organizações sofrem pela deficiência de aprendizado, centrando sua análise nas organizações que aprendem, as quais, formadas por equipes que desejam criar, ao longo do tempo fazem acontecer. Junto, apresenta a responsabilidade do gestor em cinco disciplinas de aprendizado, os quais precisam de constante estudo e prática.

O modelo de criação do conhecimento para Nonaka e Takeuchi (1997), apóia-se no pressuposto que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação entre “conhecimento tácito” e “conhecimento explícito”. O conhecimento tácito transforma-se em explícito (codificado) e o explícito em tácito de forma dinâmica e interativa. Para que o conhecimento flua e se difunda entre indivíduos, precisa haver a conversão do mesmo, que se efetue de maneira eficaz, segundo duas dimensões: tácito/codificado e individual/coletivo. O modelo apresentado pelos autores apresenta quatro modos de conversão do conhecimento.

Nesta abordagem, percebe-se claramente que o conhecimento constantemente se transforma, sendo criado e recriado, difundindo-se progressivamente em nível mundial. Em primeiro lugar, o modo da socialização, normalmente, começa desenvolvendo um “campo” de interação, o qual facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de externalização é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva” significativos, nos quais o emprego de uma metáfora ou analogia significativa ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de ser comunicado. Terceiro, o modo de combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma “rede”, cristalizando-os assim em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Percebe-se que as transformações ocorridas no tempo passam pelo conhecimento na dimensão tácito/codificado. Outra dimensão considerada é a individual/coletivo, ou seja, deve-se analisar também se o conhecimento pertence a um indivíduo apenas ou se é dividido com mais pessoas.

Na socialização o conhecimento tácito passa da forma individual para a coletiva. Mas o conhecimento tácito exige esforços de aprendizagem, interação e experiência para ser transferido. Exige o contato e o convívio pessoal entre “mestre” e “aprendiz”. O processo de socialização do conhecimento tácito pode ser comparado à formação dos artesãos na Idade Média, os quais iniciaram como aprendizes de mestres artesãos, que aprendiam desde regras básicas até sutilezas do ofício por meio da observação, imitação, experiências e convívio durante anos.

O conhecimento tácito pode ser facilmente compartilhado na organização, do que entre indivíduos de diferentes organizações. Depende de elementos culturais, específicos a um ambiente ou a uma visão de mundo - relacionados ao tácito-cognitivo - que pode ser melhor compreendido pelas pessoas que convivem em um mesmo ambiente.

O conhecimento codificado, facilmente coletivizado, tem como característica a não-rivalidade, é utilizado por muitos indivíduos ao mesmo tempo. A transferência do conhecimento explícito exige poucos esforços, implicando em baixos custos. Então, para que o conhecimento possa ser transferido para muitos indivíduos e com rapidez, precisa ser codificado.

2.11.11 Reconhecimento e valorização

O trabalho fundamentado no compromisso e participação das pessoas nos processos decisórios contribui para alinhar e implementar a estratégia organizacional. O reconhecimento é essencial à manutenção dos aspectos morais e de satisfação básica dos colaboradores.

Colaboradores buscam como meta fundamental, primeiro, o reconhecimento e valorização por um trabalho realizado de forma satisfatória, e segundo, por uma essencial necessidade de pertencer e participar de uma grupo social.

Bergamini (1997), considera que na conjuntura e dinâmica de grupo e das pessoas, a motivação tem sido colocada como fator primordial para a condução dos melhores resultados. Líderes de alta performance orientam as pessoas a saírem da zona de conforto. É parte do desafio do líder, que deve gerar fatores de movimento (objetivos e metas que exijam novas atitudes e ações imediatas e inovadoras por partes das pessoas), aceitos moral e éticamente, e que levem a equipe a se sentir desafiada a buscar um melhor desempenho continuamente.

É um aspecto que contribui para que os fatores de movimento tenham sucesso é o reconhecimento. Pois este se caracteriza como um elemento básico para a motivação e evolução do grupo, podendo ser utilizado nos momentos, de sucesso ou mesmo quando há problemas e dificuldades. Pois há oportunidades de aprendizado em qualquer um dos casos.

As pessoas buscam e se esforçam também por resultados econômicos. Compensações econômicas não precisam ser extraordinariamente grandes. É fundamental se propor uma recompensa satisfatória sobre o desafio proposto e os resultados alcançados. Valorizar segundo os méritos, individuais e coletivos é uma forma de mostrar às pessoas que os resultados quando buscados em conjunto, com participação e com responsabilidade pode levar a resultados mais significativos.

2.12 O SETOR DE PAPEL E CELULOSE NO BRASIL

O setor de celulose e papel destaca-se na economia mundial, caracterizado por ser indústria de base para vários outros setores tais como: industrial, embalagens, impressão/imprimir e gráfico.

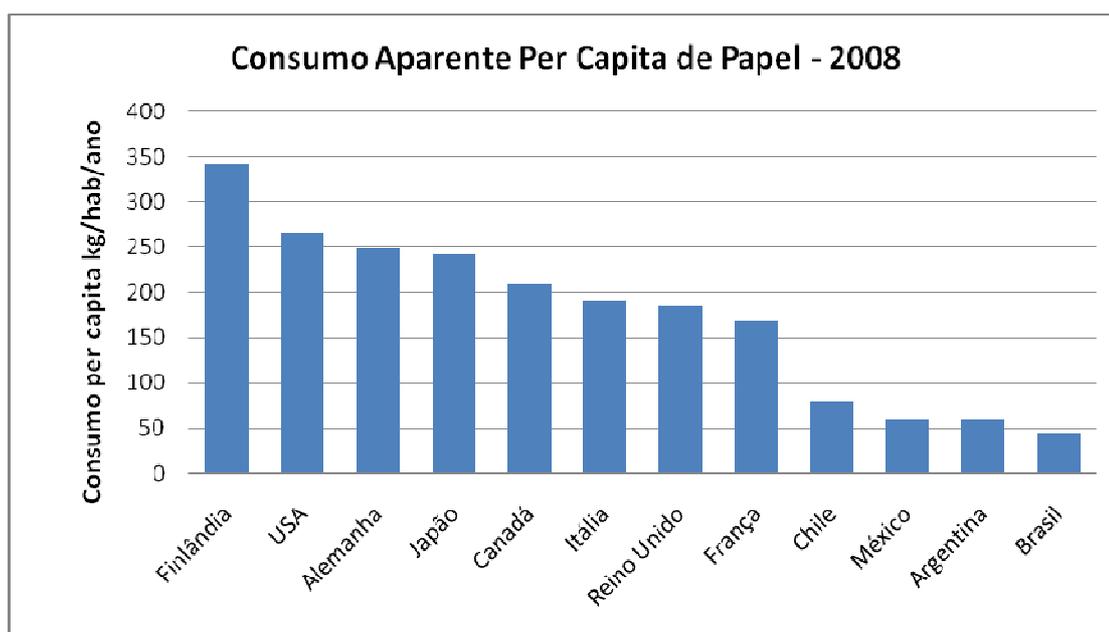


Gráfico 1 - Consumo Aparente Per Capita de Papel - 2008

Fonte: Bracelpa (2010)

Tanto o consumo Gráfico 1 - Consumo Per Capita de Papel; quanto a produção mundial tem crescido de forma contínua ao longo dos últimos anos, acompanhando o crescimento mundial da economia. Nos Gráficos 2 e 3 - Maiores Produtores de Celulose e Papel; observam-se os maiores produtores mundiais. O Brasil ocupa posição de destaque, não apenas pelo volume produzido, mas devido às práticas sustentáveis com reflorestamentos, energia disponível, custo da mão-de-obra, logística da matéria prima, entre outras.

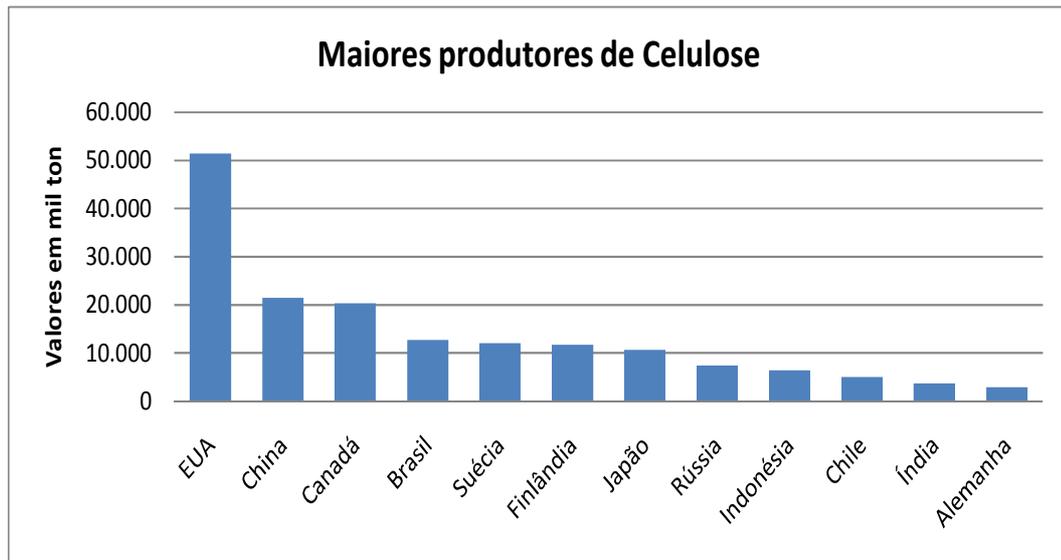


Gráfico 2 - Maiores produtores de Celulose

Fonte: Bracelpa (2010)

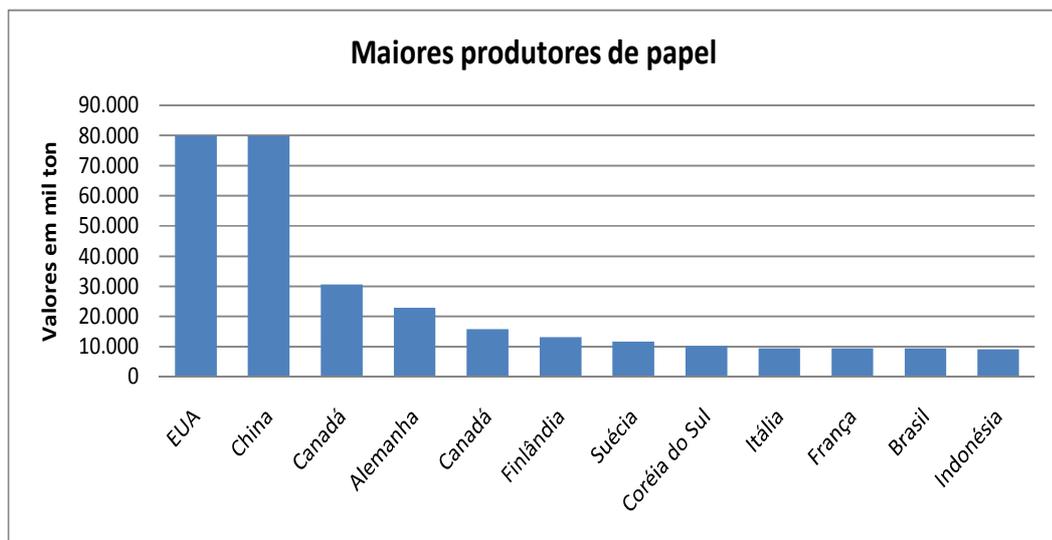


Gráfico 3 - Maiores produtores de Papel

Fonte: Bracelpa (2010)

O principal diferencial competitivo é que 100% da produção de celulose e papel no País são provenientes de florestas plantadas, recursos renováveis. Isso coloca o Brasil em níveis superiores de competitividade em relação aos maiores produtores globais, que ainda fazem uso de florestas naturais para produzir celulose.

Os altos níveis de produtividade são resultados de pesquisa em melhoramento genético das espécies, por meio do cruzamento de diferentes variedades. Tudo isso, somado ao clima favorável e aos avanços nos tratamentos culturais levam à maior produtividade.

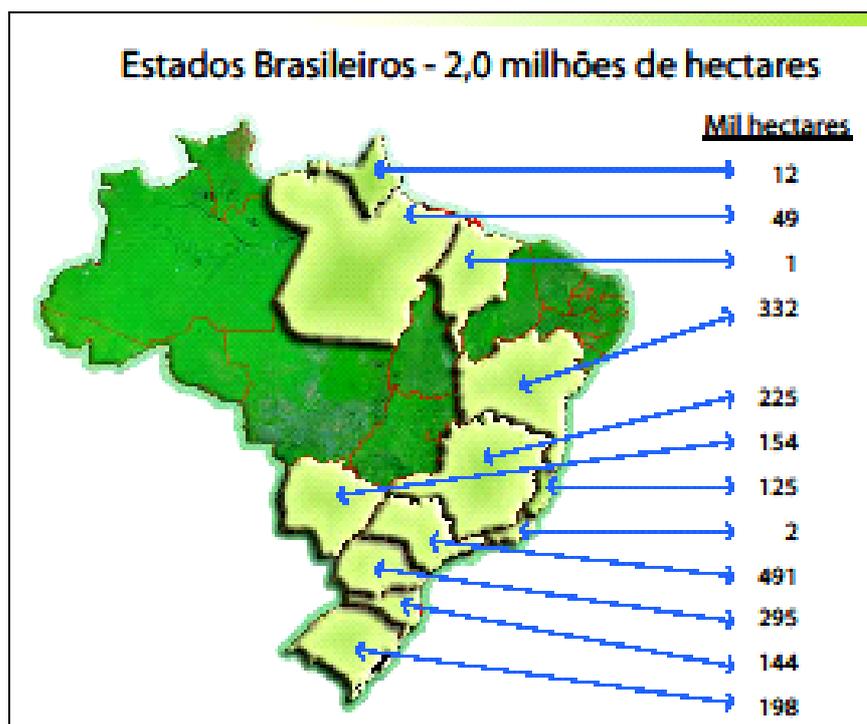


Figura 3 - Área reflorestada por estado em mil hectares

Fonte: Bracelpa (2010)

A vocação do país para o setor de celulose e papel fica evidente nos investimentos em reflorestamentos ao longo de vários estados. Na Figura 3 - Áreas de Reflorestamento do Brasil, destaca-se as regiões sudeste e sul; onde por sinal se localizam as maiores e mais produtivas empresas do setor do Brasil; algumas mundiais.

Embora com participação expressiva no mercado internacional, segundo especialistas do setor (Associação Brasileira de Papel e Celulose - Bracelpa), há possibilidades de avanços nos aspectos de crescimento, tanto em produção quanto em produtividade, principalmente com produtos de maior valor agregado. Observar o crescimento contínuo do setor, desde a década de 70, ilustrado no Quadro 2.

Produção Brasileira de Celulose e Papel							
	1970	1980	1990	2005	2006	2007	2008
Celulose	0,8	3,1	4,4	10,4	11,2	12	12,8
Papel	1,1	3,4	4,7	8,6	8,7	9	9,2

Quadro 2 - Produção Brasileira de Celulose e Papel

Fonte: Bracelpa/Secex (2010)

No cenário econômico ressalta-se que o setor contribui de forma expressiva para o balanço comercial com outras nações. O Quadro 3, mostra que há espaço para crescimento em vários tipos de mercados externos e mesmo o interno; pois importa-se cerca de 17,9 % da celulose e 32,3% do papel que utiliza-se em produções nacionais. Destaca-se que o crescimento das exportações comparativas entre 2007 e 2008 foi de 23,5 % e importações de 29,8%; gerando saldos de 21,1 %. O balanço negativo de -21,6 % (relação exportação/importação) em relação ao produto papel; fica evidente que o país continua sendo um fornecedor de *commodities*. Importando o papel de maior valor agregado não produzido internamente.

Balança comercial do setor de celulose e papel (US\$ Milhões FOB)			
	2007	2008	%
Exportação	4.726	5.837	23,5
<i>Celulose</i>	3.024	3.917	29,5
<i>Papel</i>	1.702	1.920	12,8
Importação	1.318	1.711	29,8
<i>Celulose</i>	232	274	17,9
<i>Papel</i>	1.086	1.437	32,3
Saldo	3.408	4.126	21,1
<i>Celulose</i>	2.792	3.643	30,5
<i>Papel</i>	616	483	-21,6

Quadro 3 - Balanço comercial do setor de celulose e papel

Fonte: Bracelpa/Secex (2010)

Como exportador de celulose Gráfico 4, destaca-se que o setor comercializa com todos continentes; atendendo, mercados exigentes tais como o norte americano e europeu.

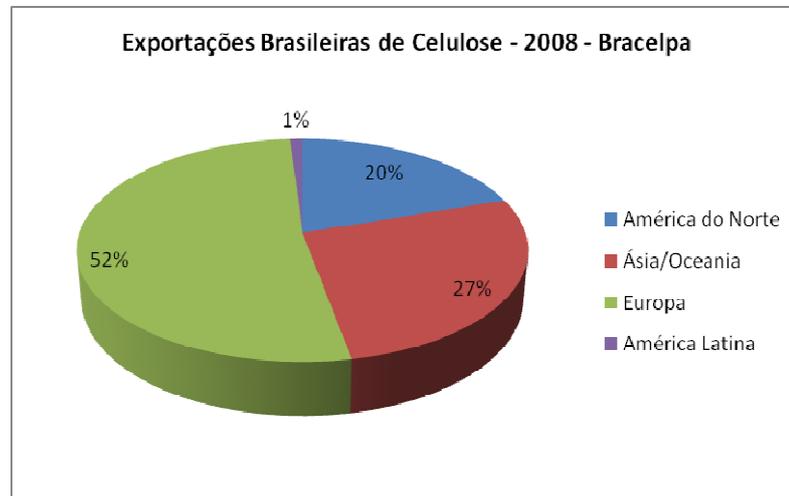


Gráfico 4 - Exportações Brasileiras de Celulose
Fonte: Bracelpa (2010)

Como exportador de papel Gráfico 5; destaca-se que o setor comercializa com todos continentes; atendendo, mercados menos exigentes tais como América latina. A maioria dos produtos está na linha de *commodities*, tais como: Kraftliner, Eukaliner, Papel Miolo, entre outros.

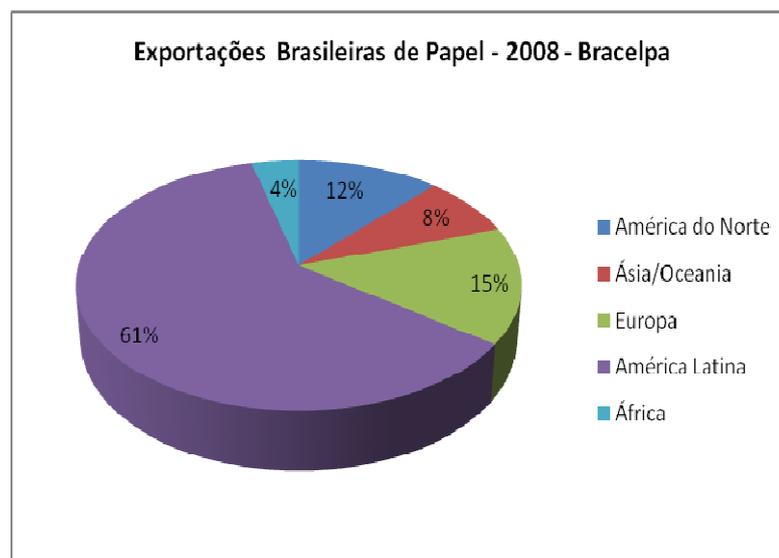


Gráfico 5 - Exportações Brasileiras de Papel
Fonte: Bracelpa (2010)

2.12.1 Desempenho Comparativo com Outros Setores

Embora não sendo um setor com altas taxas de rentabilidade, mantém-se atrativa em função da estabilidade do mercado. Ao longo dos anos reflete um crescimento contínuo; com investimentos expressivos de grupos nacionais e internacionais. As perspectivas são de oportunidades de crescimento devido às vantagens competitivas; tais como a alta produtividade de crescimento das espécies vegetais, comparativamente com outros produtores do mundo.

Como observado a Gráfico 6, Rentabilidade do Patrimônio de vários setores; em relação á maioria dos setores; papel e celulose; não tem grande destaque.

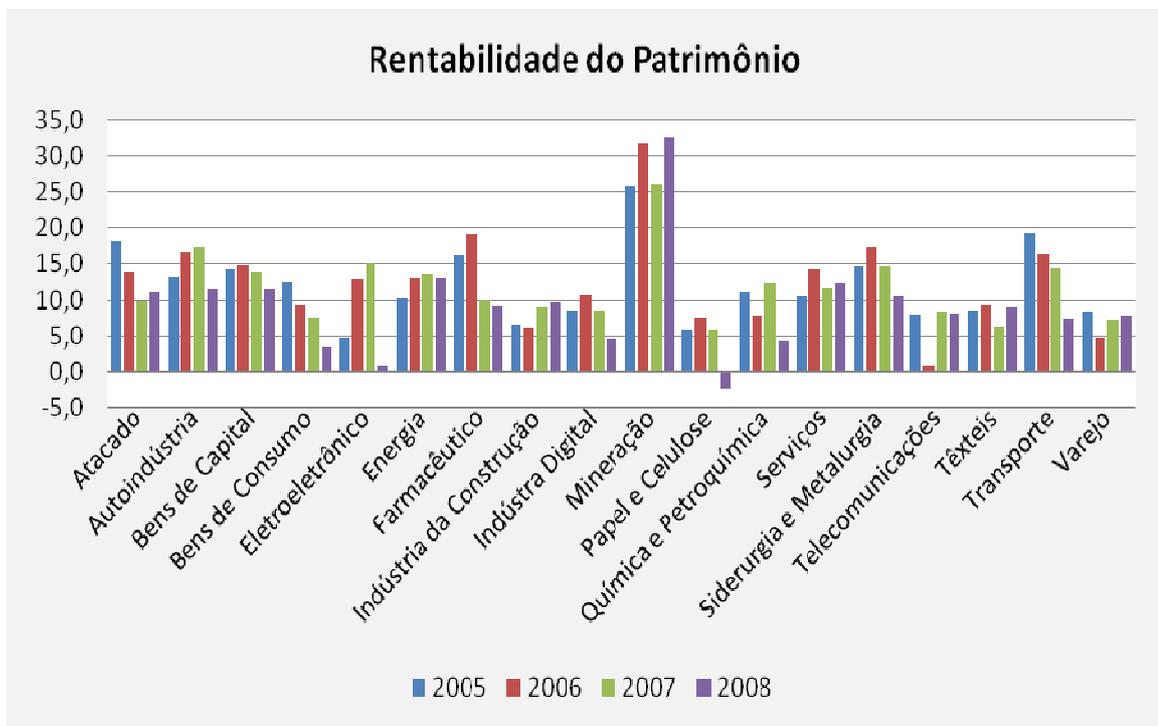


Gráfico 6 - Rentabilidade do Patrimônio Setores

Fonte: Exame: Melhores e Maiores (2005; 2006; 2007; 2008)

No entanto observando em níveis internos do setor Gráfico 7, destacam-se, algumas empresas, que por meio de diversificação de produtos e estratégias, atinge resultados de rentabilidade muito superiores á média de todos de outros setores da economia. Evidenciando oportunidades de diferenciação de produtos, principalmente especiais, que se caracterizam como produtos de alto valor agregado, que substituiriam importações.

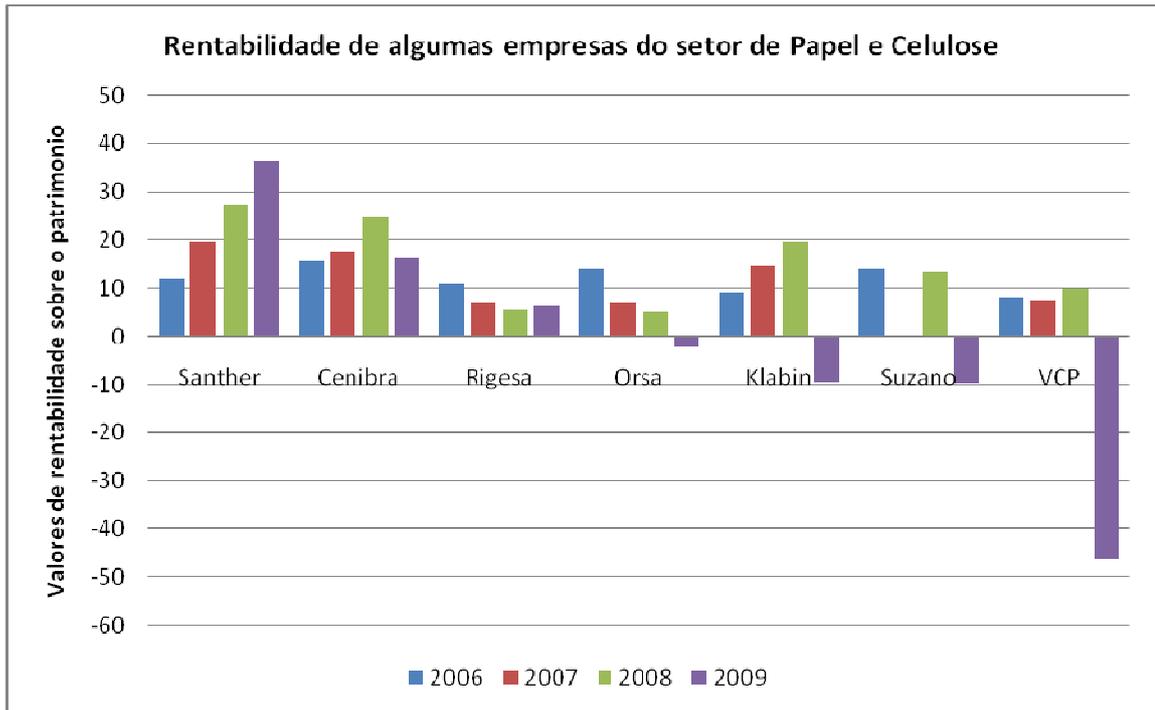


Gráfico 7 - Rentabilidade do Patrimônio - as mais lucrativas
Fonte: Exame: Melhores e Maiores (2005; 2006; 2007; 2008)

2.12.2 O Setor de Papel e Celulose no Brasil e no Paraná

O setor no Brasil e Paraná caracteriza-se por ser indústria de base, e se utilizar de extensas áreas de terras, necessárias para as plantações das espécies mais utilizadas, *Eucalyptus* e *Pinus*. Tradicionalmente mesmo as maiores do setor são empresas familiares. Algumas em processo de profissionalização e iniciando participação no mercado de ações. O setor também é caracterizado por capital intensivo, principalmente quando atua na base.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONCEITOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou o método de triangulação, o método tornou a pesquisa mais consistente, reduzindo problemas de adoção exclusiva de um desses grupos apenas. Morse (1991) apud (NEVES, 1996) propõe o emprego da expressão “triangulação simultânea” para o uso do método quali-quantitativo. Nesse modelo, na fase de coleta de dados a interação é reduzida, contudo, no momento da conclusão dos achados, se complementam.

A análise qualitativa ou conceitual descrita na literatura de Morse (1991), exerce papel fundamental no tratamento de dados por observação, bem como na técnica de entrevista livre ou dirigida por questões abertas ou por questionário.

Quanto aos objetivos de pesquisa, segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona familiaridade com o problema por estabelecer hipóteses, tornando-o mais explícito. Explicativo, por buscar identificar fatores que determinam ou contribuam para o desencadeamento dos fenômenos. Relata Gil (2002), que a pesquisa explicativa aprofunda o conhecimento da realidade, busca explicar o “por que” dos acontecimentos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Através de levantamento na Associação Brasileira de Papel – entidade representativa do setor, identificou-se um total de 77 empresas operando, conforme lista do apêndice C. Optou-se pesquisar empresas de papel e celulose, porque este tem um grau de importância significativo na economia brasileira, com significativa participação nas exportações e elevação do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, representando empregabilidade no mercado de oferta de trabalho, requerendo a contratação de maior número de gestores e maior grau de liderança, por isso, exige maior competência da equipe que gerencia o negócio.

3.3 EMPRESAS PESQUISADAS

O Paraná destaca-se no cenário nacional de papel e celulose, pois tem terras e um clima propício para o manejo florestal de forma produtiva. Possui várias empresas no setor, desde a produção de pasta mecânica, celulose e papel, principalmente nas linhas Kraft, cartões e papéis especiais.

Considerando a importância do setor para a economia do Estado e para a balança comercial. Optou-se por pesquisar como a gestão influencia o funcionamento das empresas, quanto aos fatores gerenciais que mais alinham e geram resultados.

Assim, após definir a população e amostragem; uma lista de empresas foi estruturada, e questionários endereçados às responsáveis, preferencialmente com posições de direção e liderança, buscando obter uma visão mais abrangente sobre a realidade empresarial da organização. Ver apêndice A e B.

De acordo com Barbetta (2002), as técnicas probabilísticas garantem a possibilidade de o pesquisador realizar afirmações sobre uma determinada população com base na amostra. Neste estudo utiliza-se a técnica de Amostragem Aleatória Simples (TAS), à qual trata-se de um processo elementar frequentemente utilizado, que pode ser realizado numerando-se os elementos da população, sorteando-os por meio de um dispositivo aleatório qualquer.

No entanto, Barbetta (2002), recomenda a necessidade de apresentação do cálculo do erro amostral, sendo este a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que o pesquisador deseja estimar.

O erro amostral tolerável é a margem de erro aceitável em um estudo estatístico e, para melhor elucidação da questão, um passo importante antes de iniciar o cálculo do tamanho da amostra é definir qual o erro amostral tolerável para o estudo que será realizado. Para isto, foi aplicada a seguinte fórmula:

$$\text{Equação 1.: } n_0 = 1/E_0^2$$

Considerando o cálculo amostral para diversos níveis de erros, com base nas 77 empresas (médio e grande porte), têm-se os seguintes resultados:

N - população = 77 número de empresas de papel e celulose e artefatos de madeira.

$E_0 = 5\%$ = erro amostral aceito nesta pesquisa

$n_0 = 1 / (E_0)^2$ = valor para cálculo do número da amostra

$n = N \cdot n_0 / N + n_0$ = fórmula para cálculo do tamanho da amostra

Aplicando os cálculos para os casos de erros previstos, tem-se os seguintes resultados: para erro 5% = 64 empresas. Do total de questionários enviados; um total de 40 empresas responderam. Após recalcular o valor de erro, estabeleceu-se em torno de 10,5 %, aceitável em termos de validade para a pesquisa.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em relação à coleta de dados, a pesquisa foi estruturada a partir de formulários e questionários aplicados de forma dirigida. O preenchimento dos questionários foi individual, aplicado à distância, via correio eletrônico para facilitar o preenchimento e remetidos pelo mesmo recurso eletrônico, ou ainda respondidos via telefone ao pesquisador.

O questionário foi estruturado com 14 (quatorze) perguntas, abordando os fatores gerenciais conforme apêndices A e B. Alguns fatores (perguntas) tiveram possibilidades de até 5 (cinco), 4 (quatro) ou 3 (três), respostas possíveis, sendo que para cada resposta corresponderia um único valor, conforme mostrado no exemplo abaixo, prospecção de mercado.

Para cada assertiva, indicar uma questão - que é mais adequado á realidade de sua empresa	
Prospecção de Mercado	1 - Quanto a levantamento de dados e informações para definir o posicionamento/atuação no mercado onde opera a empresa, como a sua organização atua:
	5.0 (<input type="checkbox"/>) Existe uma área/responsável própria ou terceira para levantar dados e informações do mercado e clientes; 4.0 (<input checked="" type="checkbox"/>) Utiliza-se de dados secundários de entidades de classe, sindicatos e outras publicações; 3.0 (<input type="checkbox"/>) Utiliza-se de fontes informação de observações e dados de conhecimento de experiência da própria empresa; 2.0 (<input type="checkbox"/>) A definição de participação em mercado, produtos e ações é estabelecido em função do histórico e oportunidades; 1.0 (<input type="checkbox"/>) Outros (Diretoria define, Conselho de administração, reação ao mercado)

Do posicionamento da empresa, corresponderia uma pontuação no fator em questão. Para caracterizar a consistência do instrumento de coleta, após sua estruturação, o mesmo foi enviado para avaliação para 2 (duas) empresas do setor. Após o preenchimento, os dados foram analisados quanto à pertinência das perguntas e observações, bem como da validade do posicionamento da empresa, através de entrevista com os pesquisados. Que avaliaram e validaram o instrumento sob aspecto de consistência e abrangência do instrumento.

A pesquisa foi realizada de abril de 2009 a março de 2010, por meio de respostas por contatos por telefone, *internet* e correios.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.5 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados dos questionários com a pontuação de cada empresa; é mostrada na tabela 1 (Fatores Gerenciais Pesquisados). A pontuação de cada empresa; bem como outras informações foram estruturadas por meio de análises sintéticas e analíticas, tanto vertical como horizontalmente em relação aos valores obtidos.

Dados Comparativos (Graduação de Desempenho e Inferência)

A estrutura e tratamento de dados seguiu ao seguinte conceito. Primeiro, é orientada por uma somatória algébrica da pontuação obtida por cada empresa, na linha horizontal, em relação aos fatores gerenciais conforme indicado na Tabela 1. Obtidos tais valores chegou-se aos valores que evidenciaram desempenhos significativamente diferentes em relação às empresas.

O somatório, dos valores obtidos por cada empresa, embora indicasse um desempenho, não era totalmente conclusivo sobre questões, objetivo geral e específicos. Análises comparativas foram desenvolvidas para evidenciar; a partir dos dados; informações que pudessem salientar aspectos diferenciadores do desempenho das empresas.

Para eliminar a polarização das perguntas que tinham possibilidades de até 5 (cinco), pontos tais como prospecção de mercado e outras com somente 4 (quatro) ou 3 (três) perguntas, os valores totais obtidos para cada fator mostrado na tabela 1, foram levados para uma base comum em % (porcentagem). Ou seja, para o fator de tecnologia de informação, por exemplo; que tinha somente 3 (três) possibilidades de resposta, foi o mais bem pontuado, porque recebeu a maior pontuação pelos pesquisados em função da pontuação possível, ver ultima linha da tabela 1. Desta maneira evitou-se qualquer distorção de pontuação em função de um melhor desempenho de qualquer empresa nas perguntas com maiores possibilidades de pontuação.

Análise dos dados da Pesquisa de Campo															
Empresa x Fatores Pesquisados															
Empresas/Fatores	Prospecção de mercado	Planejamento Estratégico	Aspectos de Liderança	Aspectos de comunicação	Meios de comunicação	Tecnologia da informações gerenciais	Padronização e normatização	Gerenciamento da rotina	Resolução de problemas	Gestão do conhecimento	Reconhecimento e valorização	Treinamento	Desenvolvimento gerencial	Formação escolar	Total por empresa
1	5	3	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	53
2	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
5	1	2	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
6	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
7	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	
8	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
9	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
10	5	3	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
11	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
12	5	3	3	1	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	
13	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	
14	3	1	4	1	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	
15	4	3	4	1	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	
16	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	
17	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
18	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
19	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	
20	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	4	3	3	
21	2	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	4	3	3	
22	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	
23	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	4	3	3	
24	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	
25	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	4	3	3	
26	3	1	3	1	2	2	2	4	3	2	1	3	2	2	31
27	2	1	3	2	1	3	1	3	3	3	1	2	3	2	30
28	3	1	3	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	2	29
29	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	29
30	2	1	3	2	1	3	1	2	2	3	1	2	3	2	28
31	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	28
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	27
33	2	1	3	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	26
34	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	25
35	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	23
36	3	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	23
37	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	22
38	4	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	22
39	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	21
40	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	20
Valores possíveis	200	120	160	120	160	120	200	160	160	160	160	160	160	160	
Pontuação total	117	82	113	87	102	106	103	112	109	108	64	90	107	97	
Diferença	83	38	47	33	58	14	97	48	51	52	96	70	53	63	

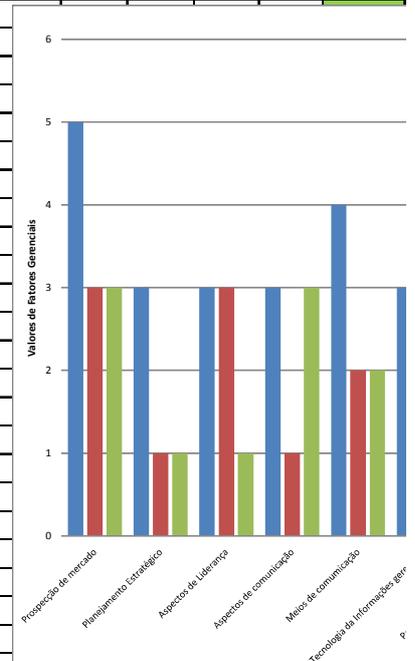


Tabela 1 - Fatores Gerenciais Pesquisados

Fonte: Autoria própria

Os Gráficos 8 e 9 indicaram a pontuação direta de cada empresa pesquisada. Com a aplicação do princípio de Pareto outra análise foi aplicada, dividindo as empresas pesquisadas em pelo menos três categorias quanto ao desempenho (Superior, Médio e Baixo).

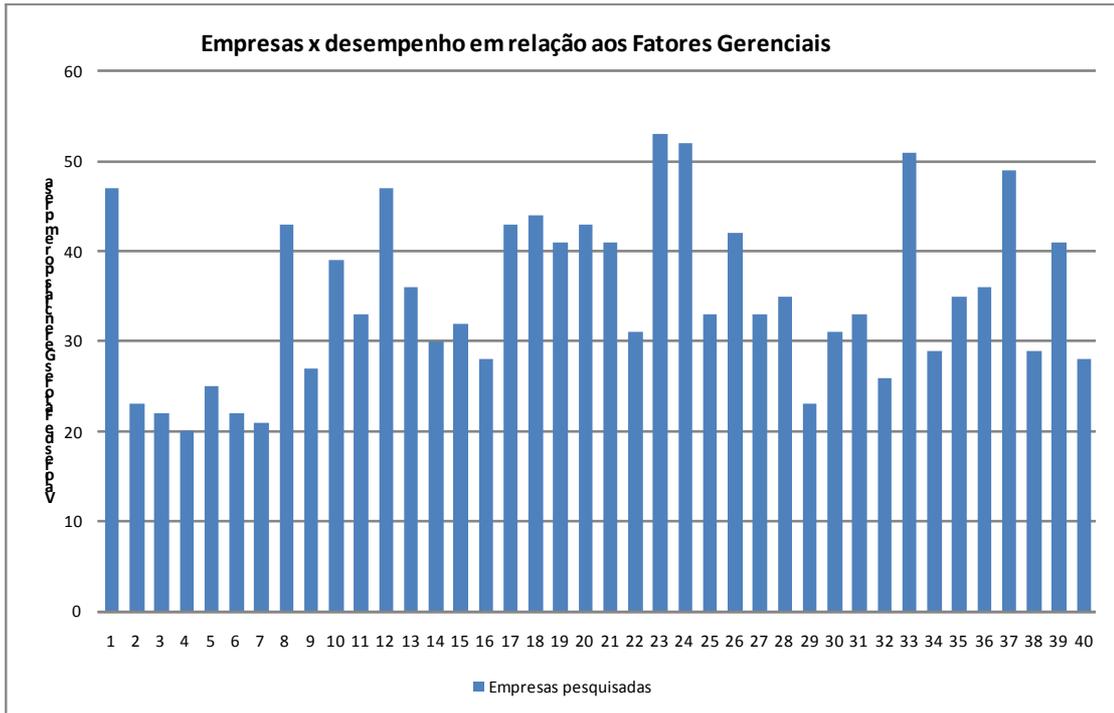


Gráfico 8 - Empresas x desempenho em relação aos Fatores Gerenciais
Fonte: Autoria própria

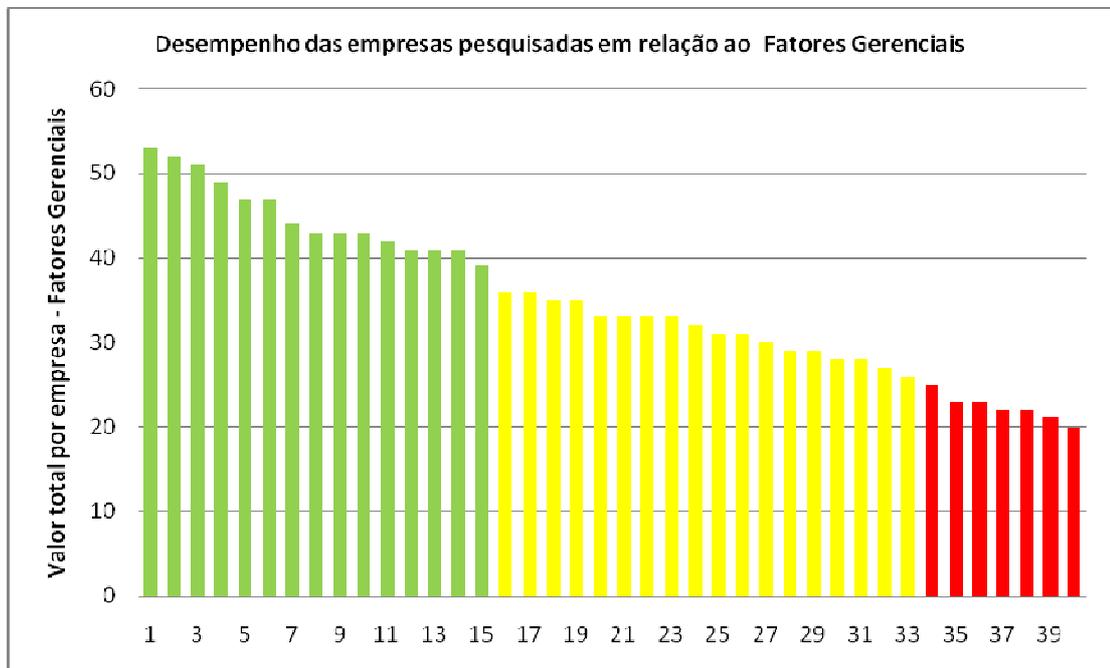


Gráfico 9 - Desempenho das empresas pesquisadas em relação aos Fatores Gerenciais
Fonte: Autoria própria

Considerando um total de 40 (quarenta) empresas que responderam a pesquisa, foi realizada e caracterizada a seguinte divisão quanto ao desempenho

em relação aos fatores gerenciais. Parcelas de empresas com desempenho Superior, Médio e Baixo (Gráfico 10).

Empresas DS - Desempenho Superior, ou seja, que conseguiram a pontuação de 40 a 55 pontos em relação aos fatores. DM - Desempenho Mediano, que atingiram a pontuação de 24 a 39 pontos; e por último as empresas DB - Desempenho Baixo, que ficaram entre 10 a 25 pontos; em relação aos fatores pesquisados.

A quantificação foi estruturada a partir da pontuação possível em relação ao questionário, ou seja, uma empresa poderia ter pontuado em 100%, em todas as perguntas e com isto somaria 55 pontos, se caracterizando como uma empresa de desempenho superior em relação às outras. De maneira inversa, uma empresa poderia pontuar de forma muito abaixo do normal em relação aos pontos possíveis, e se isto ocorrer na proporção de 55% (25 pontos) do total de pontos possíveis (55 pontos), caracterizaria como uma empresa de desempenho baixo. Evidenciando uma carência muito grande de conceitos e ferramental gerencial de alinhamento organizacional. Uma vez definidos os valores limites superior e inferior, todas as empresas que pontuaram intermediariamente a estes valores foram caracterizados como empresas de desempenho mediano.

A definição de uma empresa de desempenho superior, ficou caracterizada pelo uso e evidências de ferramentas e conceitos, descritos no referencial teórico, e que representa, boas práticas de gestão consolidados pelo uso e pelos resultados.

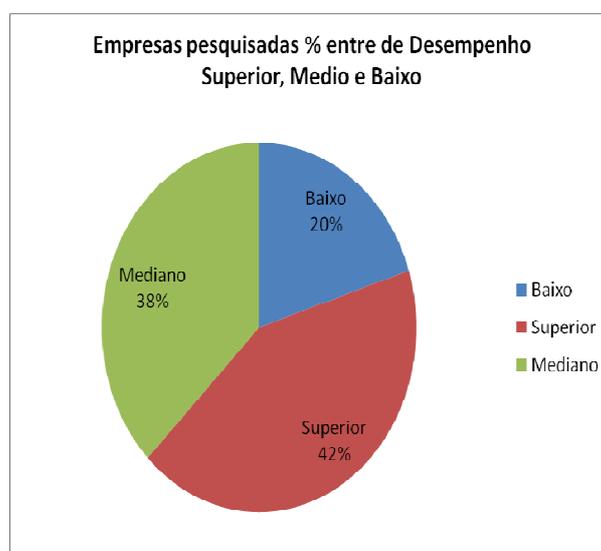


Gráfico 10 - Porcentagem das empresas em relação á desempenhos
Fonte: Autoria própria

A partir da separação das empresas por pontuação obtidas, Desempenho Superior, Médio e Baixo; outras análises puderam ser realizadas em função da comparação direta entre valores obtidos por cada grupo de empresas quanto ao desempenho.

Análise Comparativa (Verticais e Horizontais)

Ainda para buscar evidências e fundamentação conclusiva quanto aos dados; uma avaliação de cada Fator Gerencial, tais como Planejamento, Liderança, Comunicação entre outros, foram efetivadas com os valores máximos possíveis, para cada item.

Por exemplo; para o fator Prospecção de Mercado, se todas as empresas pesquisadas tivessem pontuado com a nota máxima até 5 (cinco); somaríamos um total de 40 empresas x 5 = 200 pontos. No entanto obteve somente 83 pontos neste quesito. A diferença verificada entre o total possível e a atingida pelas empresas foi de 117 pontos.

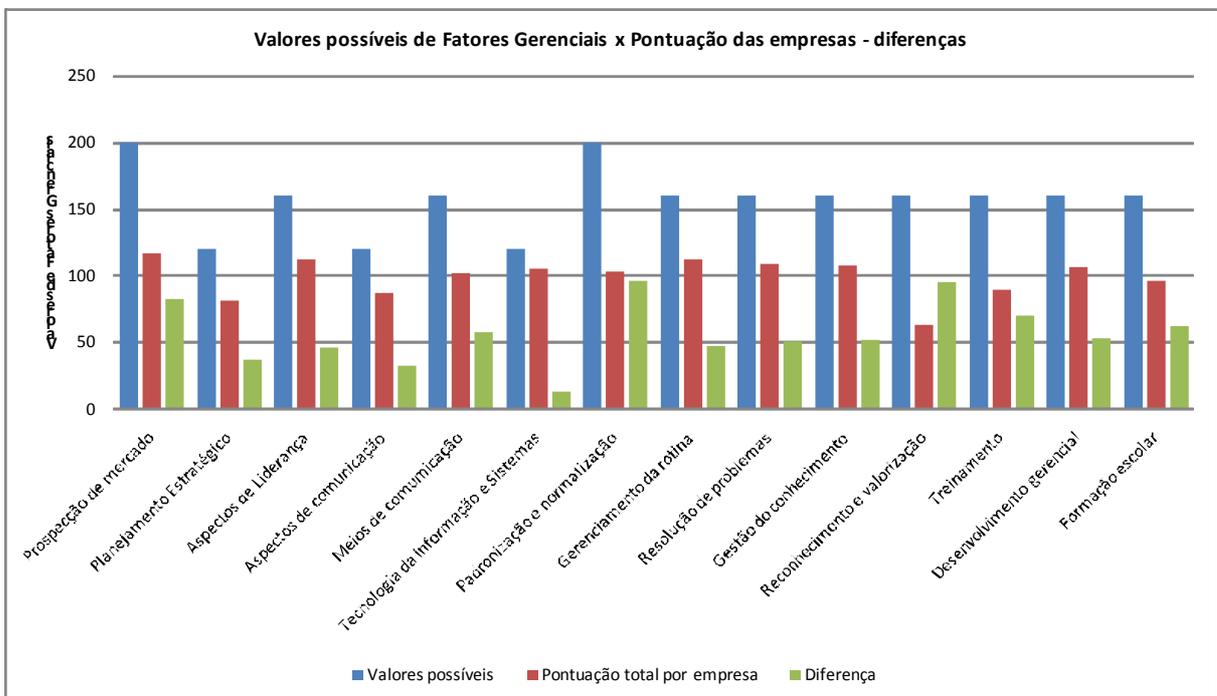


Gráfico 11 - Desempenho das empresas pesquisadas em relação aos Fatores Gerenciais
Fonte: Autoria própria

O procedimento foi aplicado para todos os outros fatores gerenciais. E uma vez calculada as diferenças possíveis entre a pontuação máxima, pode-se

salientar quais fatores as empresas evidenciam como mais importantes ou menos importantes para melhorar resultados organizacionais.

As informações quanto á diferenças entre a pontuação possível e a pontuação somada pelas organizações está registrada no Gráfico 11, no qual fica evidente que quanto maior a diferença; coluna em vermelho (ou terceira coluna de cada fator), é indicativo que o fator não é muito valorizado na grade de gestão para melhorar resultados organizacionais.

Destaque para os fatores de Planejamento Estratégico, Padronização, Reconhecimento e Valorização; são especificamente pouco valorizados em âmbito geral na maioria das empresas. Da mesma forma; destaca-se como um fator de preocupação e importância; fatores de Tecnologia da Informação e Comunicação.

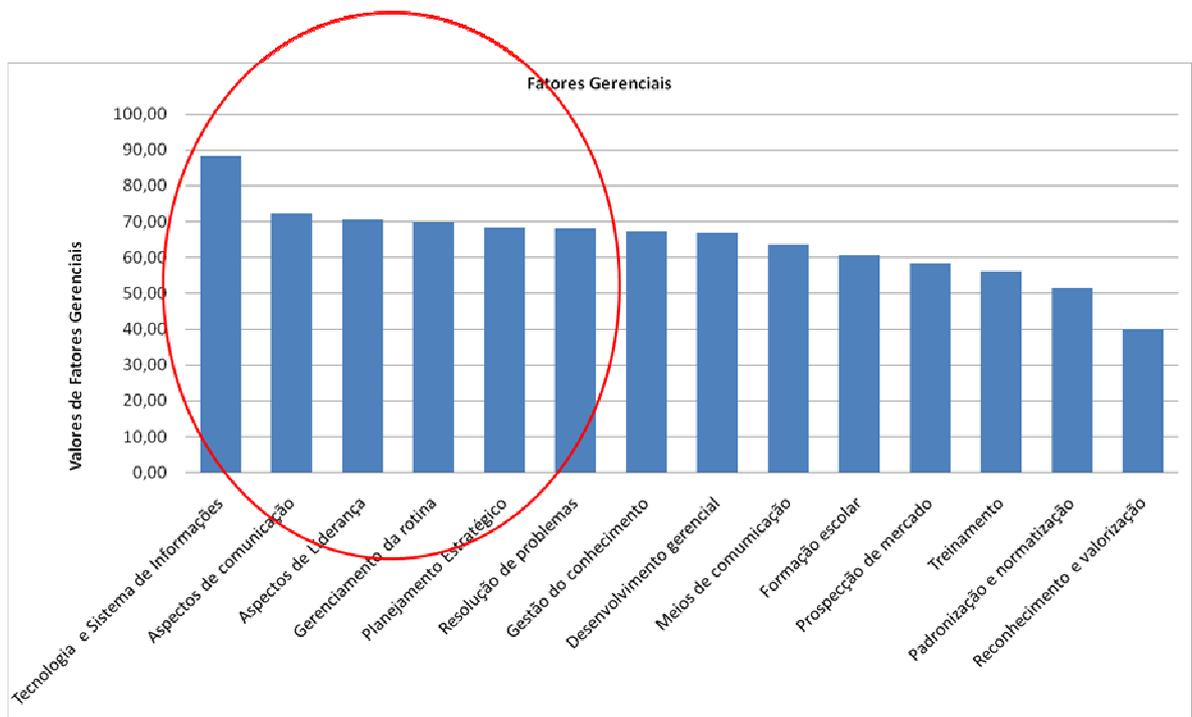


Gráfico 12 - Pareto da Pontuação de Fatores Gerenciais
Fonte: Autoria própria

Aplicando Princípio de Pareto na pontuação de Fatores Gerenciais em relação aos levantamentos; obteve-se que; Tecnologia de Informações, Aspectos de Comunicação; Aspectos de Liderança; Gerenciamento da Rotina; Planejamento Estratégico e Resolução de Problemas caracterizados como os mais evidentes na matriz de fatores que mais são utilizados para o alinhamento organizacional, conforme indicado Gráfico 12 - Partiu da Pontuação de Fatores Gerenciais. Sendo

que Prospecção de Mercado; Treinamento, Padronização e Normatização e Reconhecimento e Valorização como os fatores menos evidentes no posicionamento gerencial.

Análises Comparativo-Horizontais

4.5.1.1 Correlação de empresas (superior, médio e baixo)

De posse de quais fatores gerenciais foram os mais evidenciados na pesquisa, - Pareto da Pontuação de Fatores Gerenciais; o próximo passo era correlacionar horizontalmente, dados pertinentes pelo desempenho de cada empresa comparativamente com outras, na busca de evidências.

A comparação direta entre empresas de diferentes desempenhos superior, médio e baixo, evidencia uma correlação negativa entre fatores que são mais utilizados por empresas de desempenho superior em relação aos fatores que são utilizados pelas empresas de desempenho baixo. Ressalte-se alguns fatores que são consistentemente diferentes quanto á pontuação, tais como: Aspecto de liderança, Planejamento Estratégico, Tecnologia de Informação, Treinamentos, Resolução de Problemas; que podem justificar uma melhor eficácia por parte das empresas de desempenho superior, conforme indicado no Gráfico 13 - Comparativo ente Fatores Gerenciais - Empresas de desempenho Superior, Médio e Baixo.

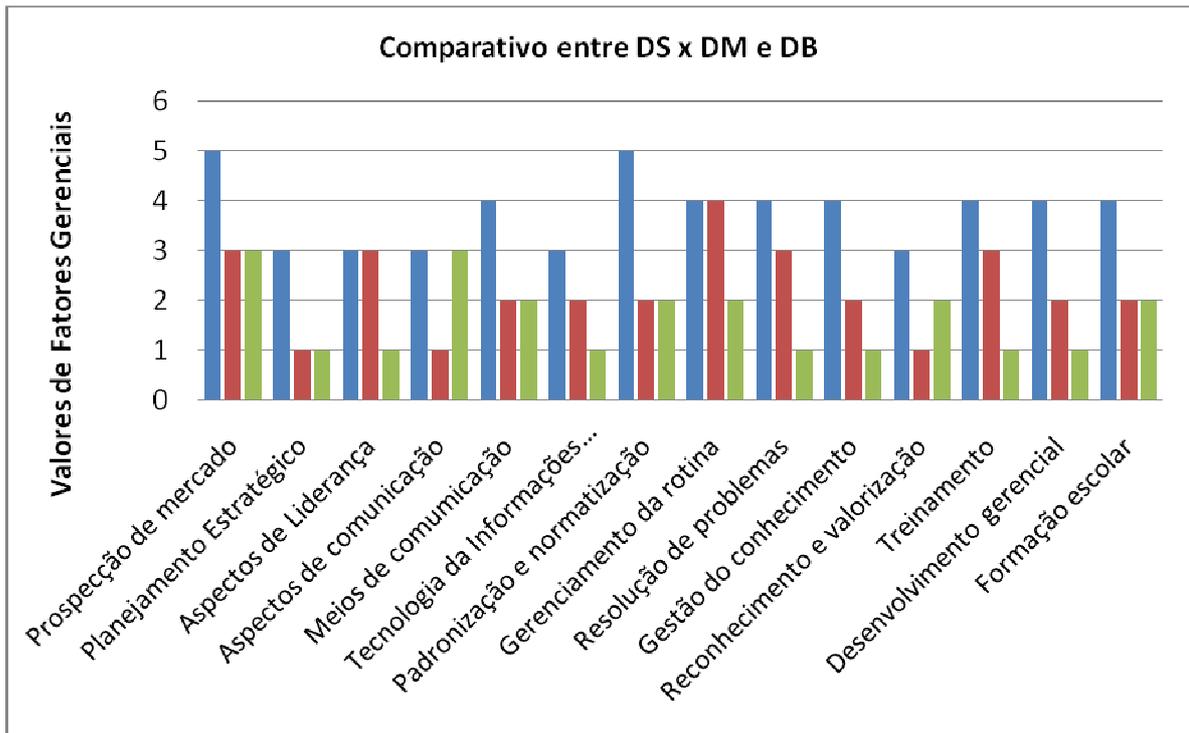


Gráfico 13 - Comparativo entre FG - Empresas Superior, Médio e Baixo desempenho
Fonte: Autoria própria

4.5.1.2 Correlação dos fatores do setor com empresas desempenho superior

Para realizar uma comparação direta entre empresas DS e desempenho do setor; quatro empresas do grupo foram analisadas sobre o aspecto de pontuação quanto aos fatores gerenciais evidentes. Observou-se uma correlação com Prospecção de Mercado; Meios de Comunicação, Padronização, Desenvolvimento Gerencial Formação Escolar como itens fundamentais do desempenho e alinhamento, indicando uma possível forte correlação de gestão mais eficaz, conforme Gráfico 14 - Pontuação de Fatores Gerenciais - Empresas de Desempenho Superior.

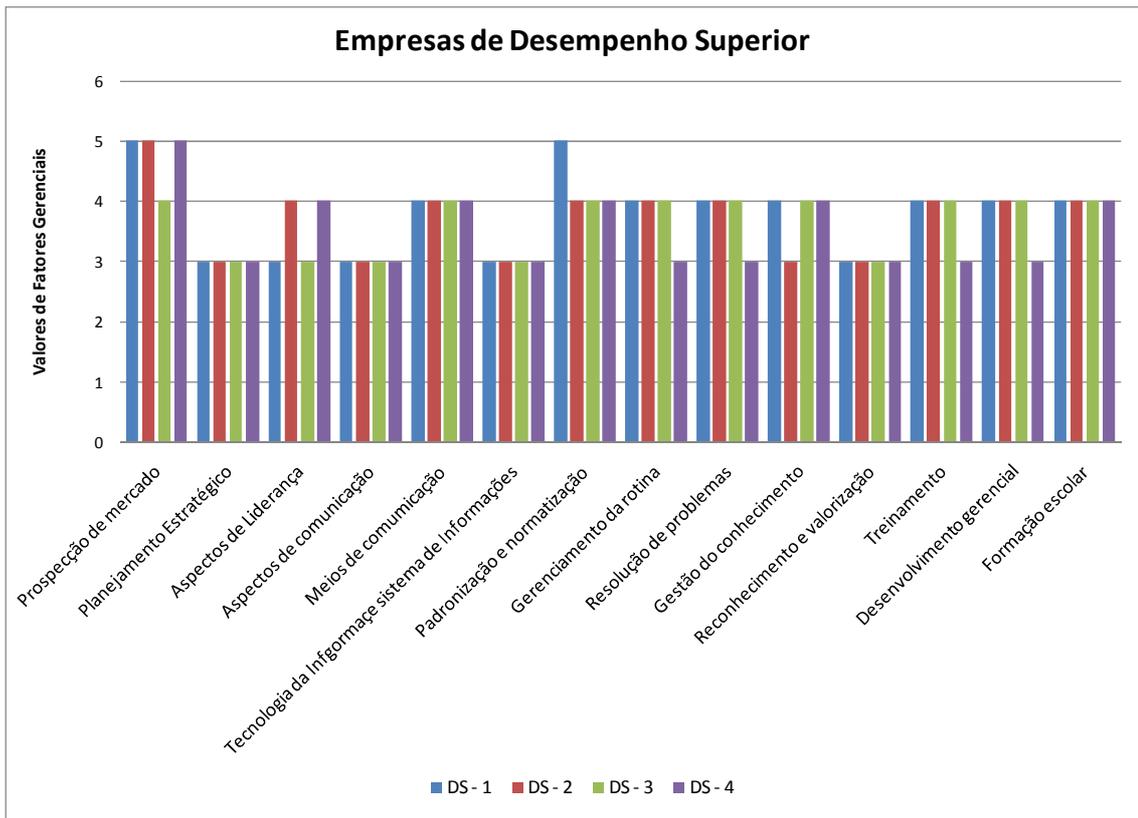


Gráfico 14 - Comparação de 4 (quatro) empresas de Desempenho Superior

Fonte: Autoria própria

Comparando a pontuação de Fatores Gerenciais, tratando-se dos fatores mais lembrados para todas as empresas pesquisadas; verificou-se uma correlação direta entre os fatores de Liderança, Gerenciamento da Rotina e Tecnologia da Informação.

4.5.1.3 Correlação dos fatores gerenciais do setor com empresas desempenho baixo

Da mesma forma os dados de 4(quatro) empresas do grupo de desempenho baixo foram analisados quanto aos fatores gerenciais mais lembrados; obtendo-se que Gerenciamento da rotina; Resolução de problemas; Gestão do Conhecimento e Formação Escolar. Fazendo uma comparação direta em relação aos fatores gerenciais melhor pontuados tem-se, que houve correlação em apenas dois itens, Tecnologia de Informação e Gerenciamento da Rotina, Gráfico 15 - Pontuação de Fatores Gerenciais - Desempenho Baixo.

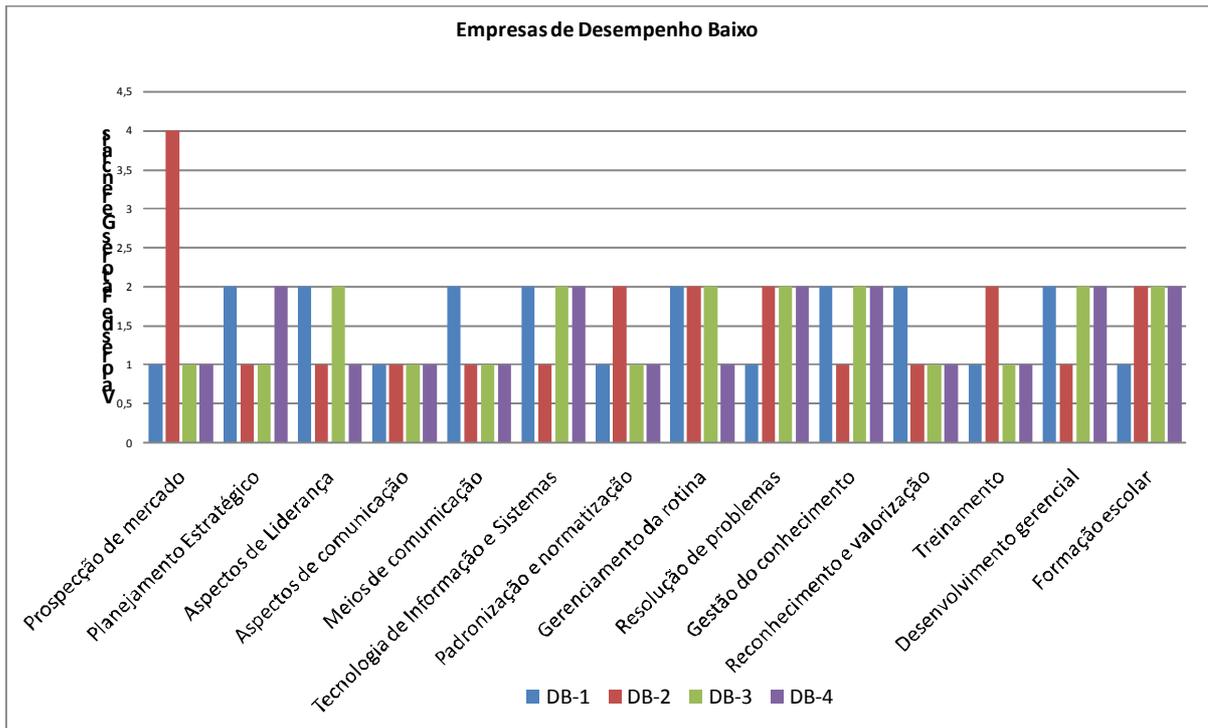


Gráfico 15 - Comparativo entre empresas de Desempenho Baixo

Fonte: Autoria própria

4.5.1.4 Correlação do desempenho do setor x empresas DS, DM e DB

4.5.1.4.1 Análise empresa de desempenho superior

Ainda para correlacionar desempenhos superior, médio e baixo, uma empresa de cada setor foi avaliada individualmente, visando comparar dados reais de desempenho com os fatores mais evidentes da gestão empresarial.

Como as empresas são muito diferentes, quanto ao mercado, tamanho, entre outras peculiaridades, o fator de produtividade/homem/ano foi estabelecido para buscar uma comparação entres as mesmas.

A produtividade/homem/hora foi definido em função de representar a resultante de vários fatores gerenciais que uma vez presentes na matriz de gestão, podem convergir a melhores resultados e eficácia para a organização.

Os Gráficos 16 a 21 descrevem as principais observações comparativas.

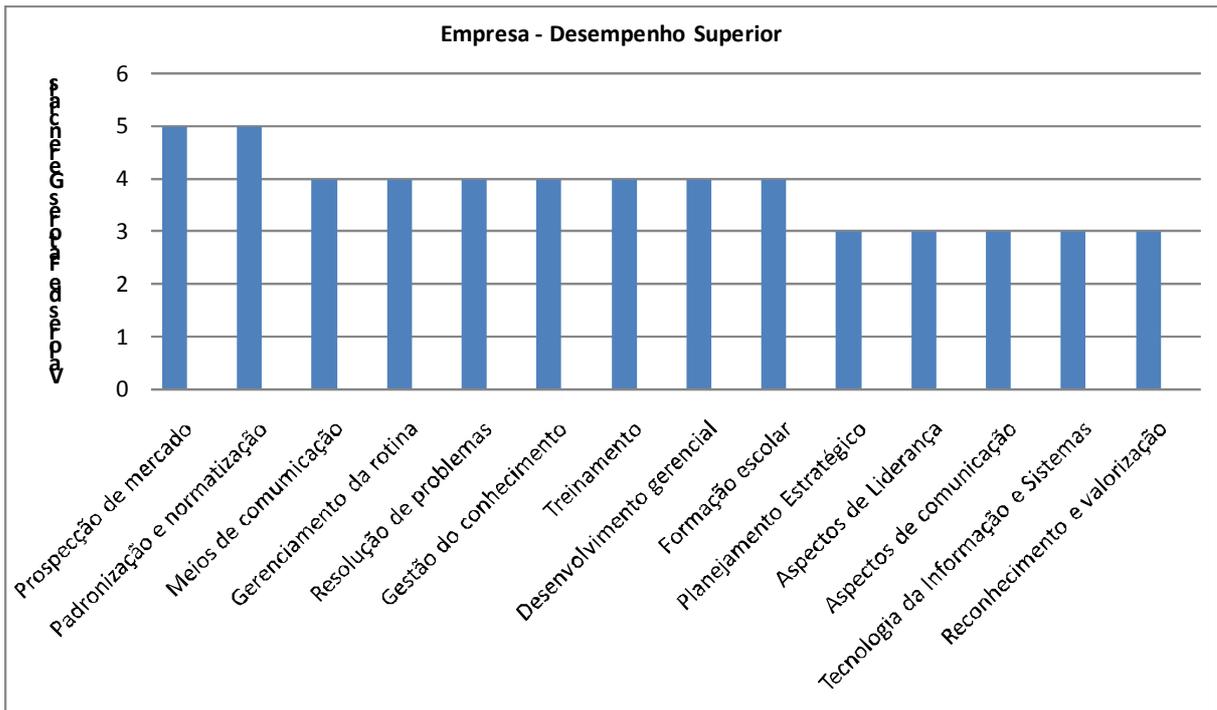


Gráfico 16 - Empresa Desempenho Superior
Fonte: Autoria própria

A empresa de Desempenho Superior; é uma grande empresa; líder de mercado no setor de papel e celulose. Caracterizada por se posicionar fortemente nos princípios, conceitos e teorias gerenciais modernos, conforme indicado no Gráfico 16 - Empresa de Desempenho Superior.

A matriz gerencial da empresa de Desempenho Superior mostra um forte embasamento da gestão em Prospecção de mercado, Padronização e Normatização, Meios de Comunicação, Gerenciamento da Rotina, Gestão do Conhecimento, Treinamento e Desenvolvimento Gerencial (Gráfico 16).

Embora não muito evidenciados, mas ainda com uma relativa pontuação; os aspectos de Planejamento Estratégico, Aspectos de Liderança, Aspectos de Comunicação, Tecnologia de Informação e Reconhecimento e Valorização.

Os indicadores de produtividade, refletem de forma direta o investimento nos aspectos de gestão eficaz, implementados ao longo dos últimos 20 (1990 a 2010) anos; nos quais muitas ferramentas e conceitos gerenciais foram implementados, conforme ilustrado no Gráfico 17 - Produtividade empresas DS - t/h/ano.

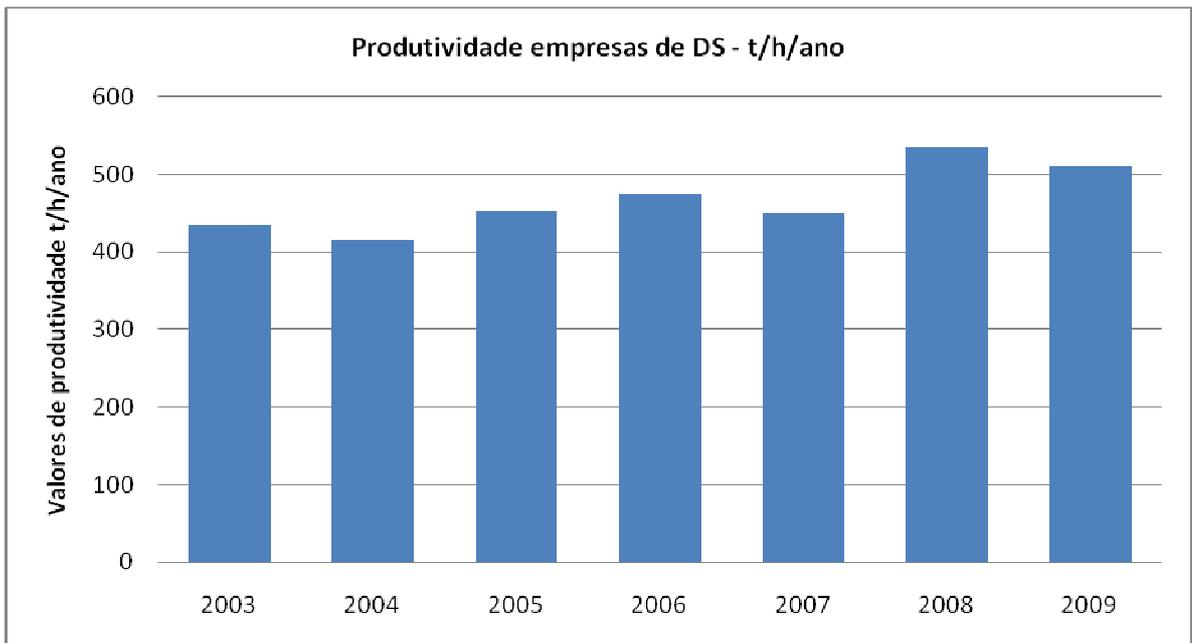


Gráfico 17 - Produtividade da Empresa de Desempenho Superior
Fonte: Autoria própria

4.5.1.4.2 Análise da empresa desempenho médio

A empresa de Desempenho Médio tem um forte posicionamento em Desenvolvimento Gerencial, Prospecção de Mercado, Planejamento Estratégico, Aspectos de Comunicação, Meios de comunicação. Como fatores menos focados estão Gerenciamento da Rotina, Resolução de Problemas, Gestão do Conhecimento, Padronização e Normatização, Reconhecimento e Valorização, conforme indicado no Gráfico 18 - Empresa de Desempenho Médio.

Ainda como itens pouco valorizados estão Aspectos de Liderança; Tecnologia de Informações e Formação Escolar.

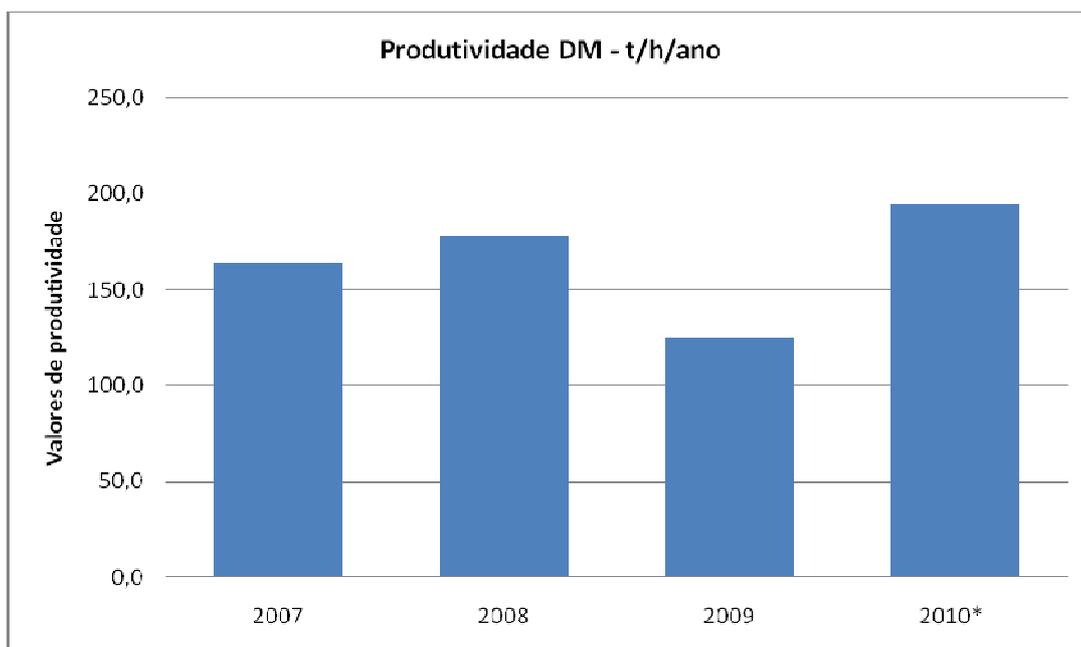


Gráfico 18 - Empresa Desempenho Médio

Fonte: Autoria própria

A produtividade indicada pela empresa Desempenho Médio, reflete as variações do mercado dos últimos anos e a falta de gestão científica por parte da liderança, principalmente nos de Planejamento Estratégico, Gerenciamento da Rotina e Resolução de Problemas conforme indicado no Gráfico 19 - Produtividade empresa Desempenho Médio t/h/ano. Isto fez com que a empresa se posicionasse de forma reativa ao mercado, não aproveitando as oportunidades, nem tão pouco estabelecendo defesas para os pontos vulneráveis.

Ainda sobre esta organização, ressalta-se que nos últimos 10 meses, foi iniciado um programa de melhorias de resultados, com um forte embasamento em desenvolvimento e implementação de ferramentas, modelos e teorias gerenciais mais eficazes. Embora ainda muito recente; alguns resultados de produtividade já refletem este posicionamento da empresa. O programa de melhoria tem focado principalmente aspectos de Planejamento Estratégico, Gerenciamento da Rotina, Padronização, Desenvolvimento Gerencial, Aspectos e meios de Comunicação.

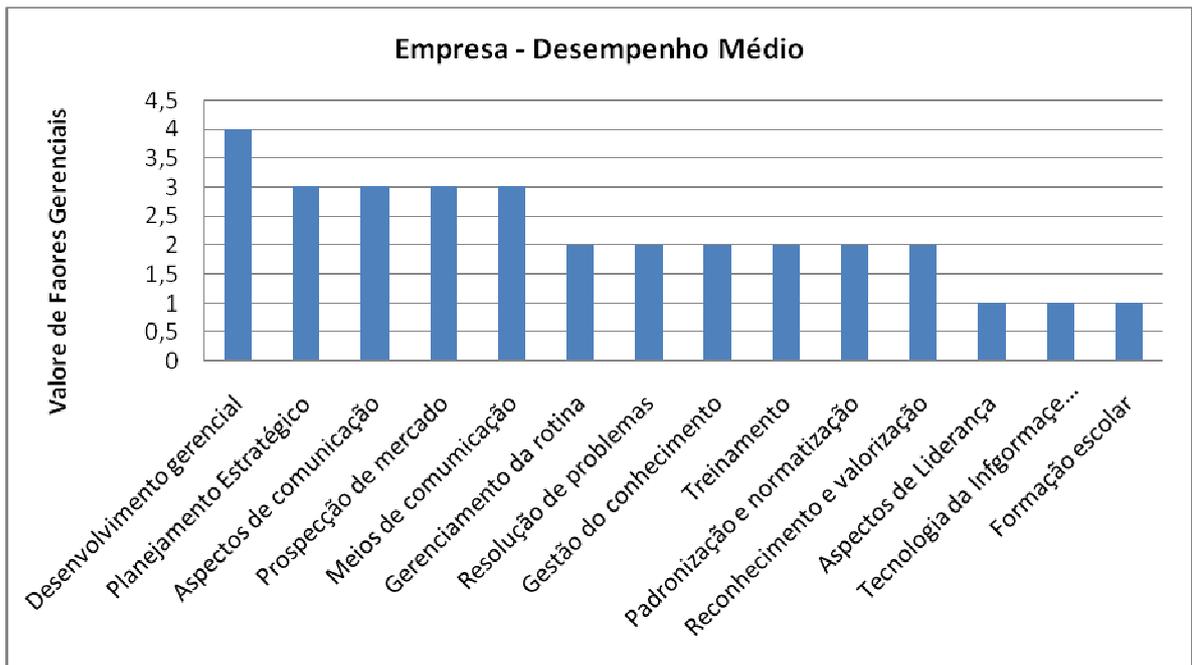


Gráfico 19 - Empresa Desempenho Médio
Fonte: Autoria própria

4.5.1.4.3 Análise empresa desempenho baixo

A empresa DB, Desempenho Baixo tem evidenciado os fatores de Prospecção de Mercado, Meios de Comunicação, Gerenciamento da Rotina, Resolução de Problemas, Gestão do Conhecimento e Treinamento, conforme indicado no Gráfico 20 - Como fatores menos evidentes, Desenvolvimento Gerencial, Formação Escolar, Planejamento Estratégico, Aspectos de Liderança, Aspectos de Comunicação, Tecnologia de Informação e Reconhecimento Valorização.

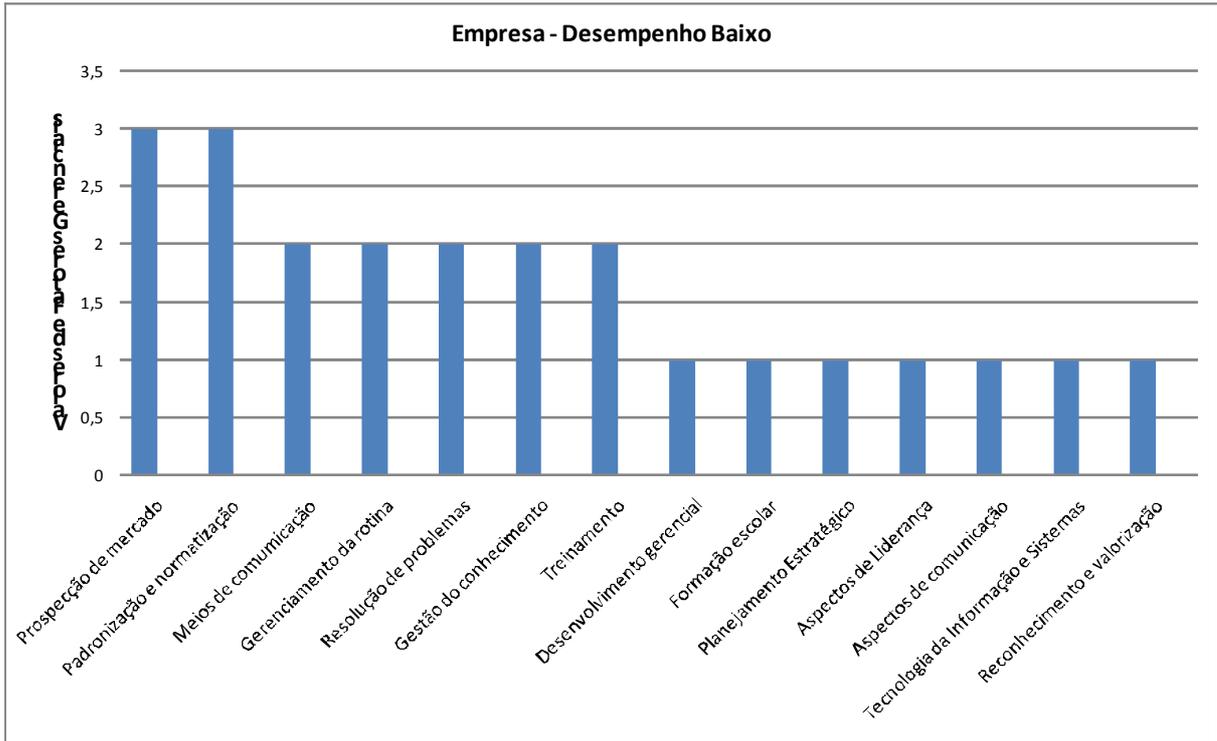


Gráfico 20 - Fatores Gerenciais de empresa Desempenho Baixo

Fonte: Autoria própria

A produtividade da empresa Desempenho Baixo ao longo dos últimos anos reflete um crescimento até 2006, estabelecida muito mais pela demanda crescente do mercado; e não um posicionamento mais agressivo por parte da gestão da empresa. Houve certa estagnação em 2008 e decréscimo em 2009 em função da crise de mercado conforme ilustrado no Gráfico 21 - Produtividade da Empresa de Desempenho Baixo.

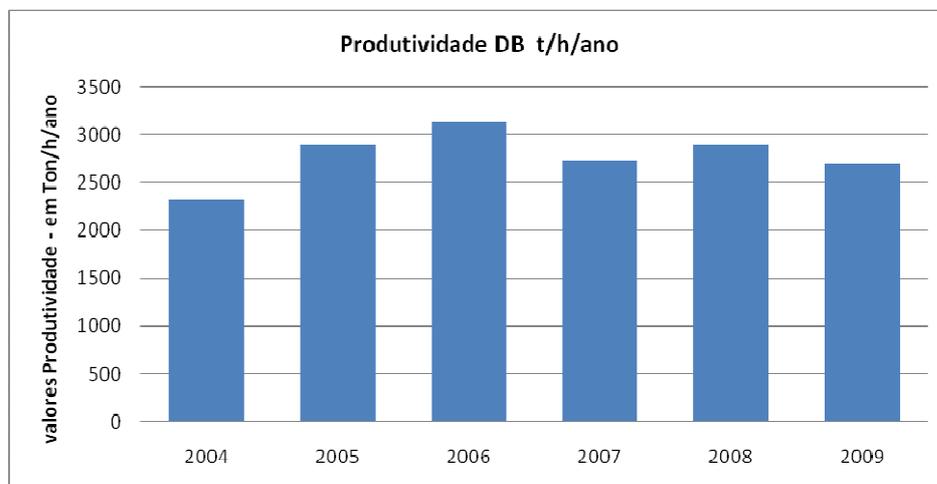


Gráfico 21 - Produtividade da empresa DB

Fonte: Autoria própria

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa avaliou criticamente quais os fatores gerenciais que permitem estabelecer o alinhamento da gestão organizacional em empresas de papel e celulose do Estado do Paraná.

Verificou-se que a correlação direta de alguns fatores presentes; notadamente nas empresas de DS; que implementam na gestão da organização, praticamente todos os fatores, que estabelecem a eficácia gerencial. Desde práticas e Prospecção de Mercado, Planejamento Estratégico, Gerenciamento da Rotina, Normatização e Padronização, Comunicação entre outros fatores. E estes fatores, estão consistentemente acima da média do setor de celulose e papel. A comparação dos resultados da pesquisa é Empresas de Desempenho Excelente x Desempenho do Setor é ilustrada no Gráfico 22.

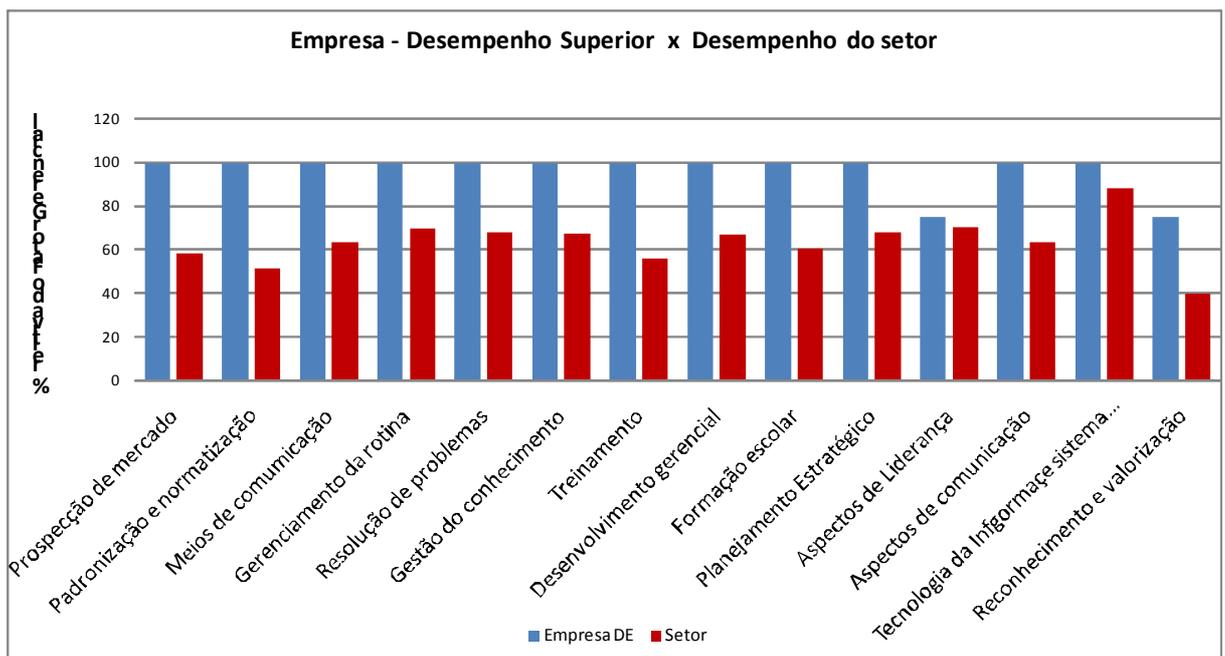


Gráfico 22 - Empresa - Desempenho Excelente x Desempenho do Setor

Fonte: Autoria própria

As empresas de DM; não possuem distorções significativas, em relação aos fatores gerenciais que ratificariam um desempenho mais eficaz. Ou seja, aparentemente estão em um processo de melhoria contínua, e direcionam-se para uma gestão mais eficaz, na medida em que estão inserindo as ferramentas gerenciais vencedoras ou básicas para o alinhamento organizacional.

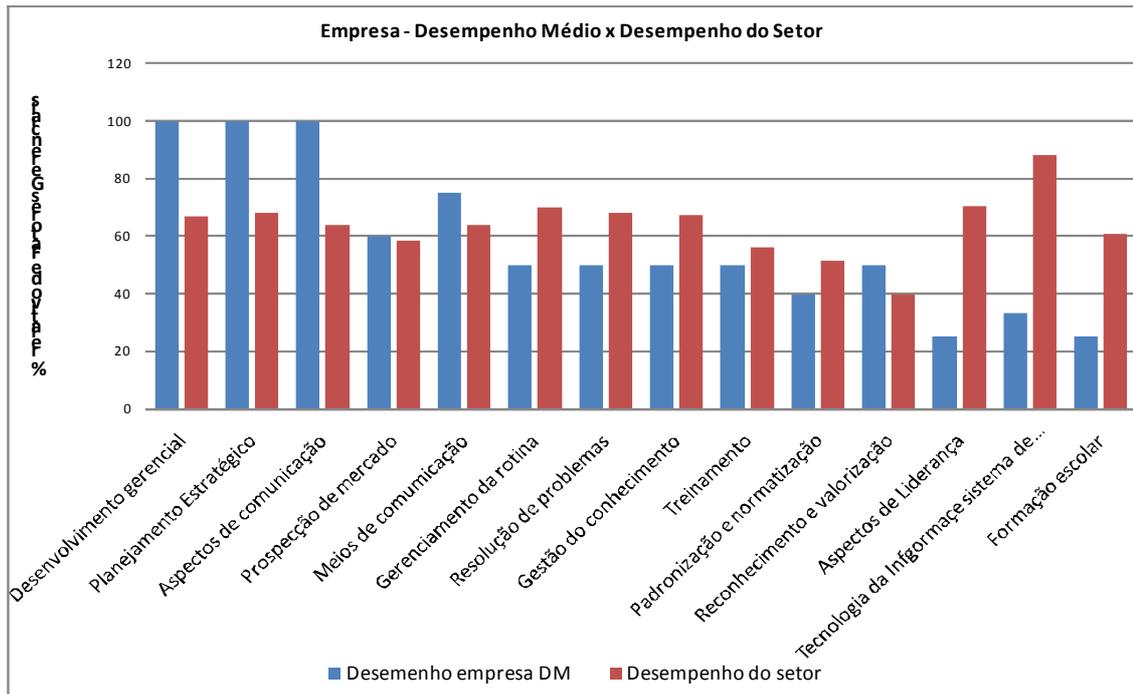


Gráfico 23 - Empresa - Desempenho Médio x Desempenho do Setor
Fonte: Autoria própria

Em mais uma comparação entre Empresa de Desempenho Baixo x Desempenho do Setor, indicam uma inconsistência grande em relação aos fatores que podem fazer, ou trazer mais resultados á gestão eficaz. Destaque-se uma correlação negativa para fatores tais como; Planejamento Estratégico, Aspectos de Liderança, Resolução de Problemas, Treinamento Gerencial, Padronização e Normatização conforme ilustra o Gráfico 24.

Em linhas gerais, constata que existe uma correlação positiva, de fatores gerenciais em relação ao alinhamento, caracterizado pelo crescimento organizacional e principalmente pela capacidade da organização em crescer e superar adversidades, decorrentes de participação do mercado.

Em relação á pesquisa, a análise crítica, ressaltou os fatores caracterizados como essenciais e estruturado de forma pictórica na Figura - 6 Modelo de Gestão para Alinhamento Organizacional.

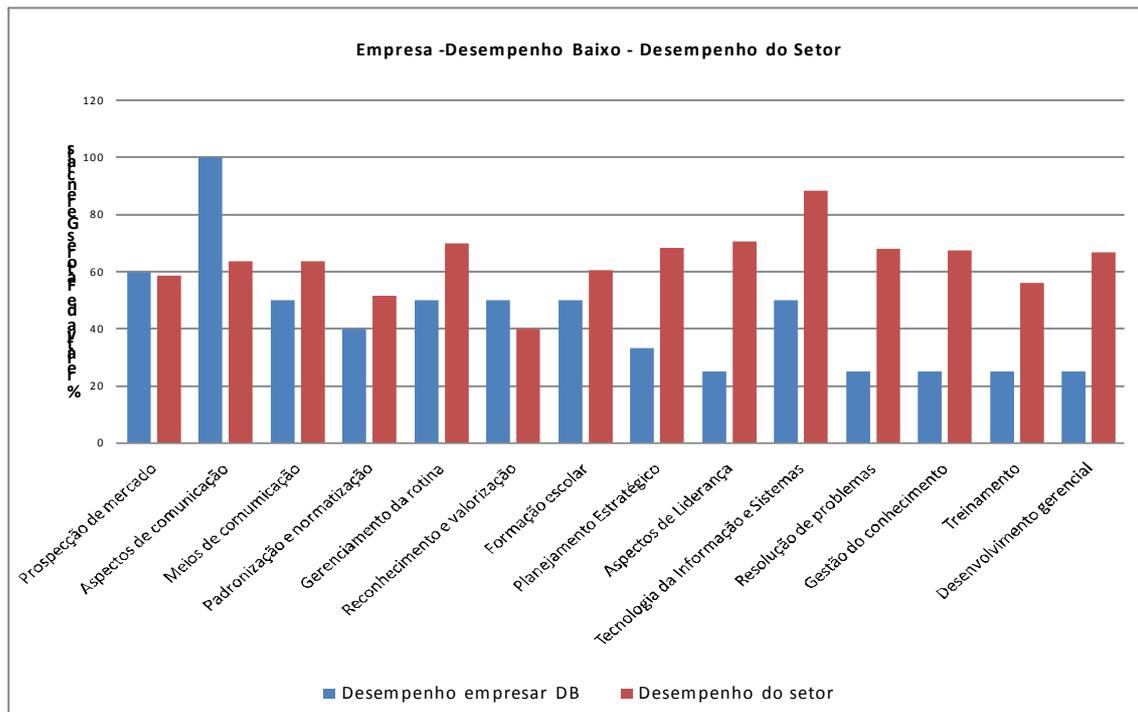


Gráfico 24 - Empresa - Desempenho Baixo x Desempenho do Setor
Fonte: Autoria própria

Objetivos Específicos

- a) Identificar fatores gerenciais correlatos com o alinhamento da gestão organizacional;

Alguns fatores gerenciais similarmente aos focalizados no referencial teórico influenciam e certamente conduzem às empresas ao alinhamento mais consistente e, como consequência, trazem melhores resultados. A teoria de gestão, conforme salientada no referencial teórico, evidencia que fatores intangíveis/tangíveis estão presentes, incluindo cultura, oportunidades, visão da direção, condições macroeconômicas, setor da economia, políticas econômicas, entre outros fatores que influenciam nos resultados finais.

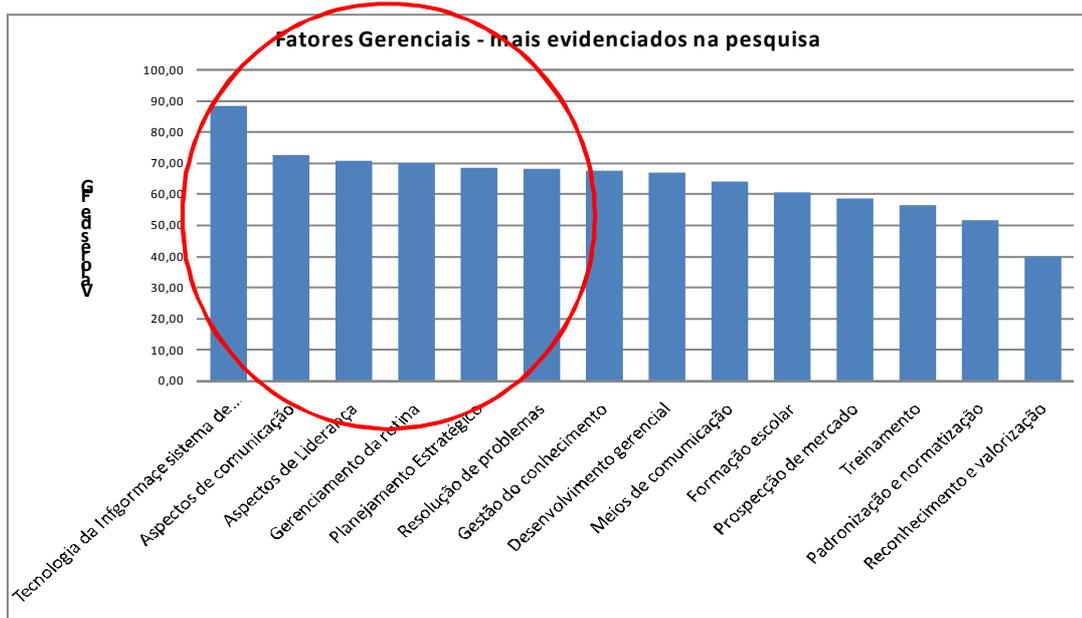


Gráfico 25 - Fatores Gerenciais - mais evidenciados na pesquisa

Fonte: Autoria própria

No entanto como salientando na própria pesquisa, os FG mais evidenciados são um conjunto de 6 a 8 fatores, que refletem atualmente a matriz gerencial das empresas de desempenho Superior e Media, caracterizando como uma evidência consistente quanto ao alinhamento da organização em função dos resultados obtidos por empresas de Desempenho Superior e Desempenho Médio conforme indicado no Gráfico - 25 Fatores Gerenciais mais evidenciados na pesquisa.

- b) Correlacionar à contribuição dos aspectos de treinamento e desenvolvimento gerencial com o alinhamento da organização;

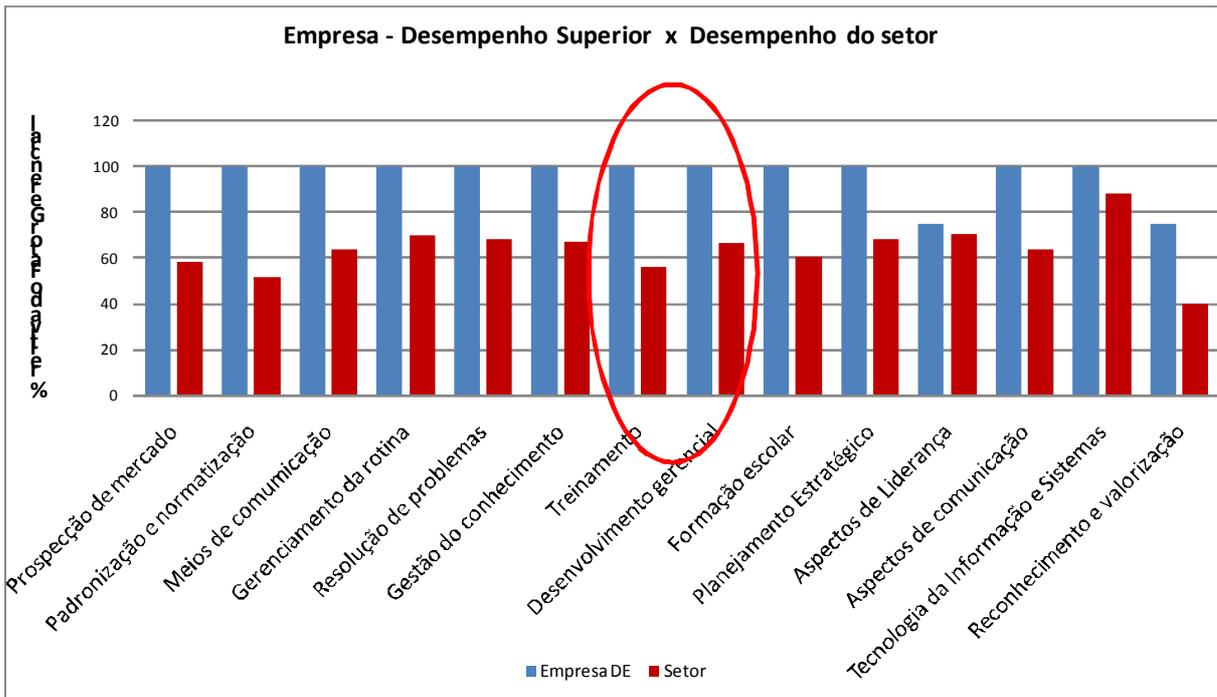


Gráfico 26 - Empresa Superior - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial

Fonte: Autoria própria

Observando os Gráficos 26, 27 e 28 e os valores obtidos pelas empresas de nível superior e médio para aos quesitos de Desenvolvimento Gerencial, inclusive as de nível superior significativamente mais alto que a média do setor. E a pontuação menor das empresas de desempenho baixo. Conclui-se que há correlação positiva dos fatores de Treinamento e Desenvolvimento Gerencial e que estes têm impacto no alinhamento organizacional da empresa.

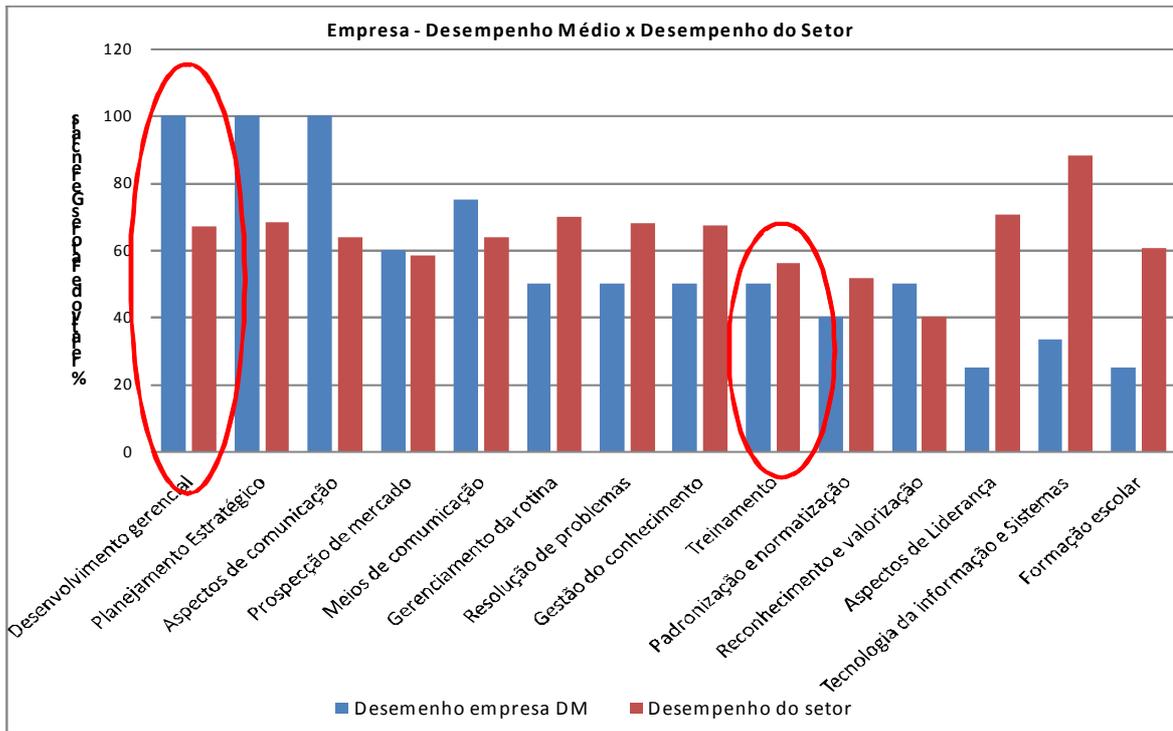


Gráfico 27 - Empresa Desempenho Média - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial
Fonte: Autoria própria

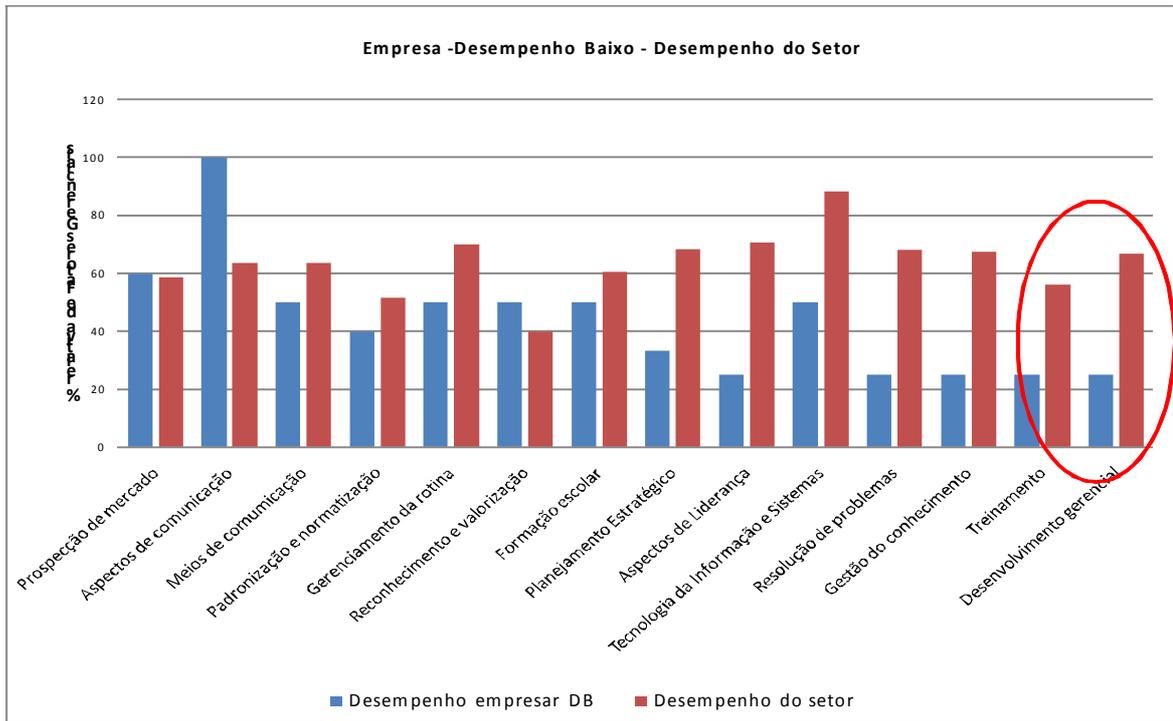


Gráfico 28 - Empresa Desempenho Baixo - Treinamento e Desenvolvimento Gerencial
Fonte: Autoria própria

c) Examinar a relação entre os diversos sistemas gerenciais e a consistência do alinhamento, cuja compreensão adequada permitirá à organização um desenvolvimento mais pleno.

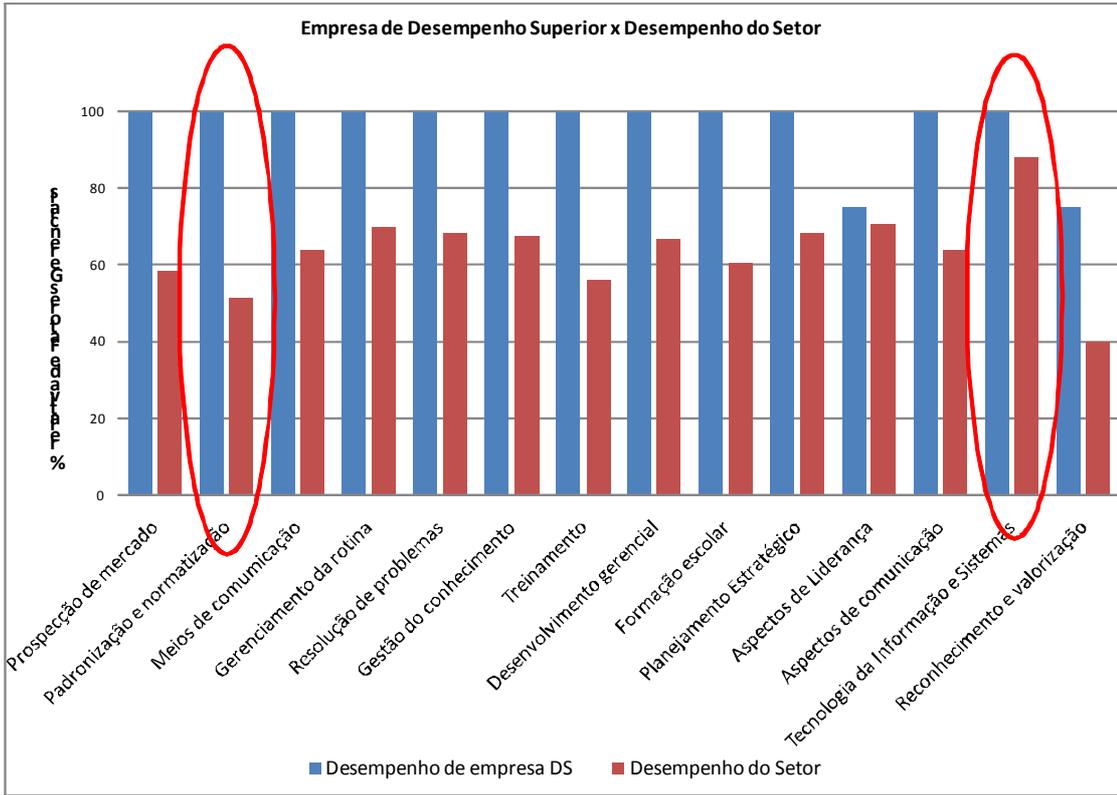


Gráfico 29 - Empresa Desempenho Superior - padronização e normatização e TI
Fonte: Autoria própria

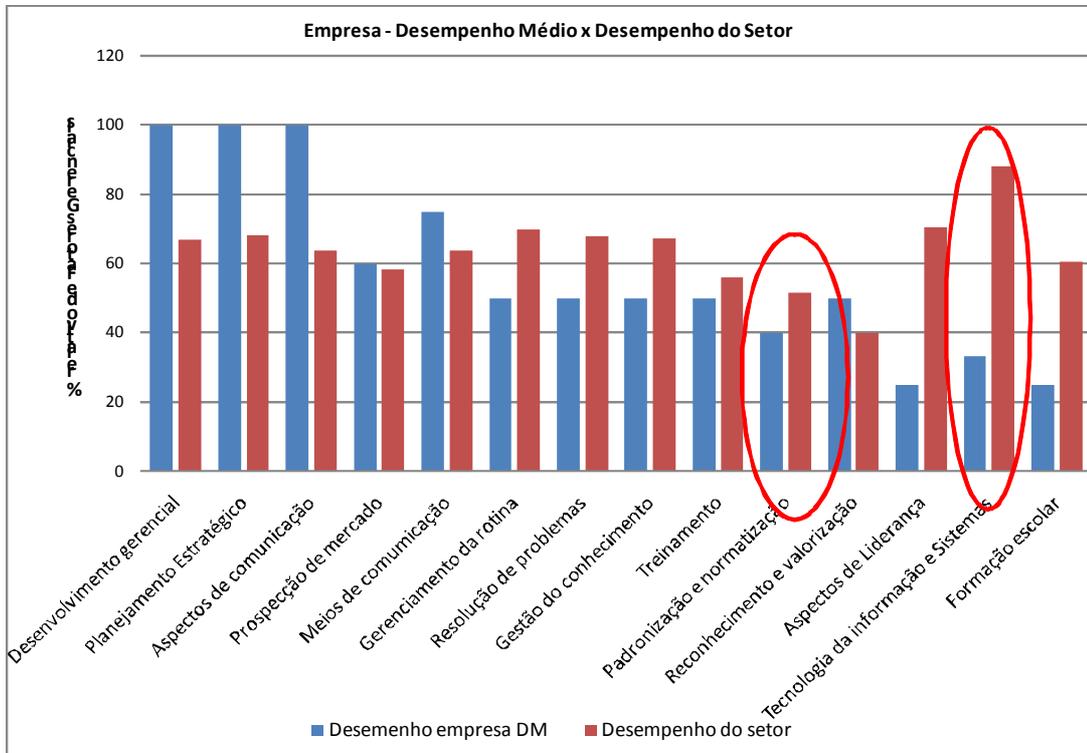


Gráfico 30 - Empresa Desempenho Médio - padronização e normatização e TI
Fonte: Autoria própria

Observando os Gráficos 29, 30 e 31 e os valores obtidos pelas empresas de nível superior e médio para aos quesitos de Tecnologia e Informação e Padronização e Normatização, inclusive as de nível superior significativamente mais alto que a média do setor. E a pontuação menor das empresas de desempenho baixo. Conclui-se; novamente que há correlação positiva dos fatores tem impacto no alinhamento organizacional da empresa.

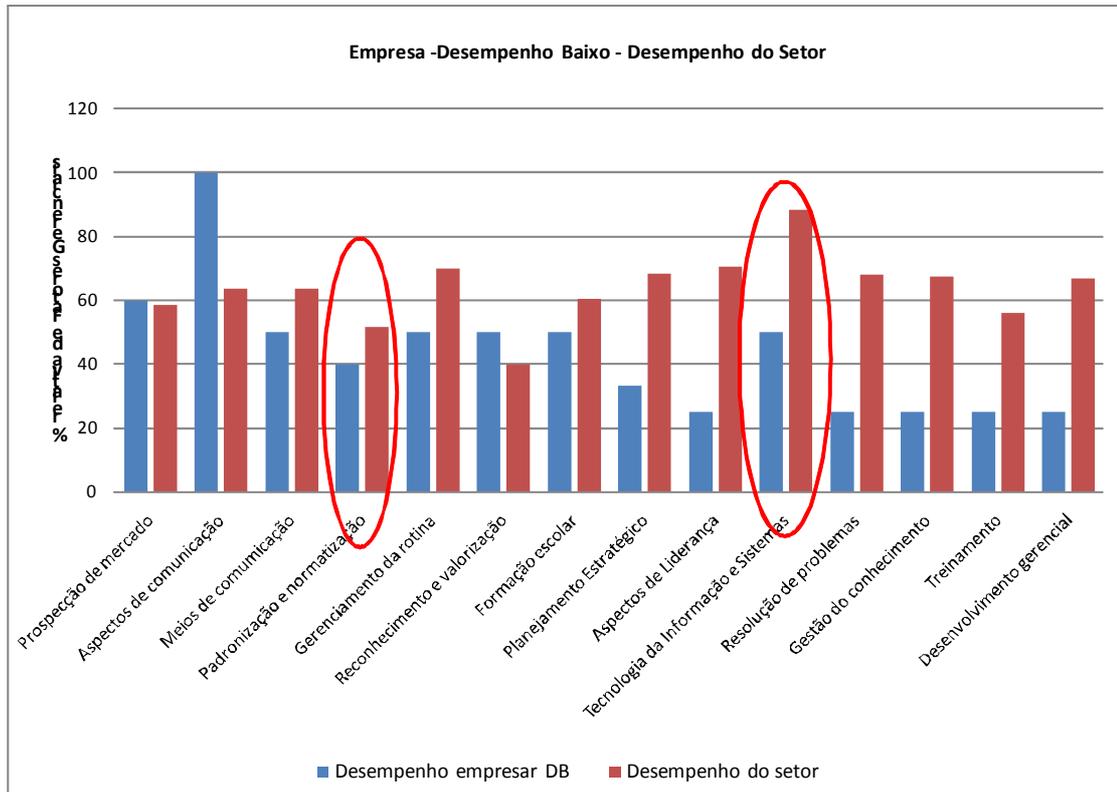


Gráfico 31 - Empresa Desempenho Baixo - padronização e normatização e TI
Fonte: Autoria própria

Necessário observar, no entanto que há um forte posicionamento das empresas em âmbito geral quanto à necessidade de investimento em tecnologia de informação; salientado inclusive como um dos fatores de mais alta pontuação nos quesitos pesquisados e evidenciados pelo setor pesquisado.

d) Evidenciar um modelo de gestão para o alinhamento organizacional.

Embora a pesquisa evidenciasse fatores gerenciais aplicados e sinalizados como importantes para o alinhamento organizacional. Não significa necessariamente que é o modelo mais eficaz. O que pode caracterizá-lo como um modelo prático e aplicável são os resultados obtidos a partir do uso. Observa-se que

as empresas, nascem, se desenvolvem e podem desaparecer em função de inúmeras variáveis que contribuem para manter ou estabelecer a sua extinção.

E durante o processo de crescimento e maturação, ocorrem importantes mudanças que se caracterizam, pela dificuldade de alinhamento e gestão, pois as operações, os clientes, o número de funcionários e a concorrência aumentam de forma significativa.

Assim, deduz-se que as organizações, evoluem e constroem um modelo único, próprio, deduzido dos erros, das observações das oportunidades, da concorrência da estrutura do mercado e também da conjuntura geral de onde opera.

Em linhas gerais, no entanto; é evidente que um modelo básico pode servir de catalisador e agilizar o processo de maturação organizacional; quanto o alinhamento eficaz da gestão, com crescimento e maturidade empresarial.

A Tabela 2 - Comparação Fatores Gerenciais - Setor de Papel e Celulose e Empresas de Desempenho Superior - reflete uma comparação entre os fatores gerenciais que mais evidenciados na pesquisa, mostrando o posicionamento de todas as empresas pesquisadas e o posicionamento da empresas com operações e desempenho superior, reconhecidas pelo mercado.

O que se observa da síntese, é o que se pode caracterizar, como evidência de um modelo, que se praticado, pode definir eficácia por parte da gestão e conseqüente alinhamento em torno dos objetivos e metas da organização. Ressalte que dois fatores Padronização/Normalização e Treinamento, não evidenciados pelo mercado, são fatores muito evidentes para as empresas de referência de desempenho superior. Assim farão parte da síntese, pois refletem de maneira consistente a sua importância no modelo.

Comparativo de FG - Setor Papel e Celulose x Empresas Desempenho Superior			
Fator Gerencial	FG - Setor PC	FG - empresas DS	Síntese do FG
Prospecção de Mercado			
Planejamento Estratégico	x	x	x
Aspectos de Liderança	x	x	x
Aspectos de Comunicação		x	
Meios de Comunicação	x	x	x
Tecnologia da Informação	x	x	x
Padronização e Normatização		x	x
Gerenciamento da Rotina	x	x	x
Resolução de Problemas	x	x	x
Gestão do Conhecimento	x		
Reconhecimento e Valorização			
Treinamento		x	x
Desenvolvimento Gerencial	x	x	x
Formação Escolar		x	

Tabela 2 - Comparação entre Fatores Gerenciais do Setor x Empresas Superiores
Fonte: Autoria própria

Com objetivo de sintetizar, os Fatores Gerenciais podem ser distribuídos, de uma forma visual, conforme Figura 4 - Modelo de Gestão para Alinhamento Organizacional; caracterizando um modelo cíclico que reflete bem o contínuo operacional dos negócios.

O ciclo parte de um posicionamento sempre muito forte por parte da liderança da empresa, podendo ser no início das operações de qualquer empresa, normalmente o empreendedor. Desse posicionamento; aspectos estratégicos de entendimento e análise do mercado, de produtos e de comparações pode estabelecer consistência nos próximos passos de sustentação e crescimento. Aliado ao processo estratégico; ficam bem delineadas as questões de desenvolvimento gerencial; comunicação e treinamento; que sustentam uma importante função de comunicar e envolver as pessoas no processo do negócio.

Ainda como fundamento essencial do ciclo, destaca-se a padronização, que estabelece um modo padrão de executar as atividades, porém busca a regularidade e desempenho de atingir sempre os mesmos resultados.

Aliado ao processo de padronização; destaca-se o gerenciamento da rotina; que fornece as bases para sustentar tudo aquilo que é estratégico. Nenhum objetivo estratégico pode ser atingido, sem que o domínio do dia a dia esteja conquistado; pois não se conseguiria atingir as mesmas especificações regularmente.

Concluindo o modelo a prática de resolução de problemas, que tem como fundamentação básica, uma atitude cultural de agregação de aprendizado, visando não só resolver contratempos ou eventos negativos de forma rápida e eficiente; mas tirar proveito destes, e estabelecer uma barreira a futuros problemas.

Conceitualmente o modelo não é complexo, no entanto a dificuldade principal é interagir com os colaboradores, buscando a sincronia necessária para atingir a sinergia que caracterizaria um desempenho excelente.



Figura 4 - Modelo de Gestão para Alinhamento Organizacional
Fonte: Autoria própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais sobre a teoria, objetivo geral e específicos, confrontando-os com os resultados da pesquisa e ressalta ainda as limitações, bem com sugestões para trabalhos futuros.

5.1 RELAÇÃO ENTRE A TEORIA E PESQUISA PRÁTICA

O referencial teórico buscou evidenciar e identificar quais fatores estão presentes na grade gerencial das empresas e que possibilitam o alinhamento organizacional. Alinhamento este, que pode caracterizar desempenho superior e melhor posicionar a empresa em relação às necessidades de mercado, atender os clientes, resolver problemas entre outros desafios.

Uma questão claramente evidenciada pela pesquisa de campo, é a frequência significativa de fatores gerenciais presentes no referencial teórico que aparecem em empresas de grande porte ou desempenho superior, indicando uma correlação positiva e consistência dos conceitos que estão sendo aplicados.

A pesquisa salientou também que existe uma sequência básica de evolução das organizações que, implica em “construir” o seu próprio modelo de gestão atendendo as questões culturais internas; observação o que dá certo em outras empresas, copiando concorrentes, e buscando atender às exigências do mercado. Exemplo disto são as normas e padrões de qualidade, saúde e segurança e responsabilidade social, bem como planejamento estratégico, tecnologia de informações, entre outras que melhoram o desempenho organizacional.

Assim, estratégia, aspectos de liderança, treinamento e padronização entre outros, ficam caracterizados como fatores que tem correlação positiva para o alinhamento. No entanto, nem todos os fatores pesquisados são essenciais ou estão presentes nas organizações que tem desempenho superior.

A pesquisa de campo mostrou que fatores, tais como reconhecimento e valorização, prospecção de mercado, formação escolar, tecnologia de informação, foram pouco evidenciados como fundamentais para o alinhamento, mesmo nas empresas de desempenho superior.

Observa-se que teorias, conceitos e modelos verificados no debate acadêmico, disseminados pelos formadores de opinião; tem efeito prático limitado principalmente nas empresas de desempenho médio e baixo.

Entende-se que o crescimento de uma organização a partir de seu alinhamento, é decorrente preliminarmente da visão adequada do líder; que leva a uma necessidade de abertura na filosofia de gestão, focando o mercado de forma mais agressiva, tornando-se mais profissional e organizada; melhora a comunicação, e a liderança, criando uma base consistente de gestão. Uma vez estabelecida uma base; a tendência é ratificar mais fatores gerenciais diferenciadores no modelo de gestão gerando uma espiral positiva de crescimento e resultados. O BSC, por exemplo é um modelo estruturado nesta linha.

Existem fatores gerenciais que leva uma empresa a ter sucesso em suas operações, e isto parece estar relacionado ao fato de estar alinhada a uma filosofia central de atuação, tais como, o entendimento e a visão da alta cúpula, questões básicas de organização e gerenciamento do dia a dia, bem como manutenção de princípios básicos de gestão de pessoas e comunicação. Este alinhamento inicial, pode gerar a base essencial para um crescimento e sustentação que levará a um modelo cada mais consistente do modelo gerencial. Estabelecendo o alinhamento básico tal como ilustrado na Figura 04 – Modelo de Gestão para Alinhamento Organizacional.

O entendimento da alta cúpula em relação aos fatores interdependentes (conhecimento, valorização do capital intelectual, cultura e aprendizado organizacional) e variáveis diversas, são limitados; em todos os níveis e até em empresas de desempenho superior. Pois o posicionamento quanto às organizações é pragmática desconsiderando os agregados humanos, seus interesses e necessidades como pertinentes ao processo de melhorar o desempenho das corporações. Tal fato fica evidenciado pela pontuação em relação a reconhecimento e valorização obtida na pesquisa.

Analisando teoria e pesquisa prática; fica evidente; que nem todas as empresas desenvolvem modelos idênticos, mesmo porque, operam em situações ímpares. No entanto, há condições similares para estabelecer a base de sustentação de partida, que pode levar a empresa a uma espiral de alinhamento, crescimento e eficácia gerencial.

E este modelo pode ser caracterizado conforme indicado na figura – 04, Modelo de Alinhamento Organizacional. A liderança, que no início é o empreendedor, define uma visão, caracteriza isto por meio de planejamento, na maioria das vezes, ainda informal, estabelece uma liderança comprometida e acompanha para que a visão chegue á todos os funcionários, padroniza e treina as pessoas em processos críticos. Implementa o gerenciamento da rotina diária e resolve problemas decorrentes das atividades operacionais. Gerando consistência na forma de gerenciar e administrar, estabelecendo uma espiral de melhoria e crescimento.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A principal limitação do trabalho foi à dificuldade das organizações em disponibilizar as informações e indicadores de seu desempenho; dados estes fundamentais para aplicar análise de regressão e estabelecer um modelo de gestão baseado em um algoritmo quantitativo. O trabalho limita-se também por ter sido realizado em um setor específico, Celulose e Papel que pode não ser aplicável a outros setores da economia.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base na revisão bibliográfica e referencial teórico e importância do tema recomenda-se aprofundar a pesquisa e observações nos seguintes aspectos:

- Expandir para outros setores da economia, química, transportes, bens de consumo, etc.
- Desenvolver uma análise detalhada de indicadores de resultados da gestão e aplicar análise de regressão em relação a todos os fatores de gestão pesquisados;
- Analisar conceitos de sintonia e sincronia nas estratégias e atividades empresariais, procurando verificar se gera consistência no alinhamento e sinergia nos resultados empresariais;

- Analisar e aprofundar, como um fator determinante para resultados como valorização e reconhecimento tem sido tratado nas organizações em função do baixo nível de pontuação obtido na pesquisa;

REFERÊNCIAS

ABREU, R. A. Planejamento estratégico do negócio utilizando os conceitos de Balanced Scorecard. **Escola na Rede**, 06 fev. 2007. Disponível em: <<http://www.escolanarede.sefaz.rs.gov.br/webpart/public/itemvisualiza.aspx?itemid=08b53d4f-ee49-446b-8813-18662d0bdb1#>> Acesso em 12 fev. 2009.

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBRECHT, K. **Power of Minds at Work, The Organizational Intelligence in Action** – Amacom Books, 2002

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994. 440p.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002. (Coleção Didática). Cap. 3.

BEER, M; EISENSTAT, RA. (1996). In: PRIETO, Vanderli, Correia. **XXVI ENEGEP - ABEPRO**. Fortaleza, CE, Brasil, 9-11 out. 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. de Janeiro: LTC, 1981.

BRINKMAN, R. e KIRSCHNER, R. **Aprendendo a lidar com pessoas difíceis – 4 lições para transformar suas relações no trabalho**, Sextante, 2006.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CASCELLA, V. apud MOURA, LR.). **The expressive communication strengths of adults with severe to profound intellectual disability as reported by group home staff.** *Communication Disorders Quarterly XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* Porto Alegre/RS, Brasil, 29 out./nov 2005.´

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, G.A; PETER, J.P. **Marketing:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIBORRA, C. Deconstructing the concept of strategic alignment. In: IRIS CONFERENCE, 20., 1997, Norway. Proceedings... Norway : University of Oslo, 1997.

COBRA, M. **Marketing essencial.** São Paulo: Atlas, 2003.

COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** políticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COLLINS, J. **Good to great:** empresas feitas para vencer. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial:** transição para a gestão participativa. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

CRISTENSEN, C.M; OVERDORF, M.: **Meeting the challenge of disruptive change.** Harvard Business Review, 2000,78(2):6-77.

DECOENE, V.; BRUGGEMAN, W. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 4, p. 429-448, 2006.

DELGADO FILHO, A. B.; BACIC, M. J. Medição do desempenho global: o BSC como uma possibilidade para a administração das universidades públicas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: NUPEAU/UFSC, 2004.

DRUCKER, P. **Management: Tasks, responsibilities, practices**. London: Heinemann, 1974.

EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

EISENHARDT, K. M. (1989). In: PRIETO, VC. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico XXVI ENEGEP - ABEPRO**. Fortaleza, CE, Brasil, 9-11 out. 2006.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. (1998). In: PRIETO, V. C; PEREIRA, F. L. A; CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Escola Politécnica da USP, 2005.

ETZEL, M. J. WALKER, B.J. STANTON, W.J. **Marketing**. São Paulo, Makron Books, 2001.

EXAME: Melhores e Maiores. São Paulo: Abril, 2005,2006,2007,2008.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. *Destruição criativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FRANCINE, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PW&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em 18 dez 2008.

FRANCISCHINI, P. ; MIYAKE, D, Improving operational efficiency in service delivery processes based on lean service approach. In: **Service delivery management: a roadmap to sucess..** Hyderabad: Icfai University Press, 2008.

FROM virtual operations strategy to building infrastructure: the case of Tele2in the competitive landscape of telecommunications. **Strategic Direction**, v. 23, n. 11, p. 23-25, 2007.

GAITHER, N.; FREAZIER, G. **Administração da produção**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GALBRAITH, J. R. ; KAZANJIAN, R. K. **Balanced ScoreCard: Utilizando indicadores estratégicos na melhoria do desempenho empresarial** In: PRIETO, VC. **XXVI ENEGEP - ABEPRO**. Fortaleza/CE, Brasil, 9-11 out. 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORGI, A. **Magia e Felicitá, em Profanazioni**. Roma: Nottempo.2005.

HAMBRICK, D. C; CANNELLA JR., A. A. Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, v. III, n. 4, p. 278-285, 1989.

HAMEL, G. e DOZ, Y. Formatos multilaterais. *HSM Management*, São Paulo, número 15, p. 66-72, jul./ago. 1999.

HAMMER. M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: reestruturando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAUSER, J; KATZ, G. (1998). In: PRIETO, VC; PEREIRA, FLA; CARVALHO, MM; LAURINDO, FJB. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Escola Politécnica da USP, 2005.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e gestão estratégica**. São Paulo: Campus, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, D. K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HEVESI, G. **Teste sua liderança**. Rio de Janeiro: Estácio de Sá, 2004.

HORN, A. Strategic competence to soar above. *Library Management*, v. 29, n. 1/2,p. 5-17, 2008.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B - Gestão do marketing em mercados industriais e organizacionais**. São Paulo: Bookmann, 2002.

HYOUNG S. e HURS, J. (2001), "An assessment of the performance of the Japanese health care system", OECD Labour Market and Social Policy – Occasional... Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do%3bjsessionid=FEF6162E1BE32EBA00DFB85DCD941A94>>. Acesso em 25 jun. 2010.

ISHIKAWA, K.; **Quality and Stardization: Program for Economic Sucess**, Quality Progress, January, 1984, p.16 a 20.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1992). In: PRIETO, VC; PEREIRA, FLA; CARVALHO, MM; LAURINDO, FJB. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Escola Politécnica da USP, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scored Card**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Alinhamento – Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. São Paulo: Elsevier, 2004.

KEPNER, H. C.; TREGOE, B. B. **O novo administrador racional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Análise e planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: A nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KOTTER, J.P. **Liderando a Mudança: um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança dos negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

LABOWITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LEE, J. C.; MYERS, M. D. Dominant actors, political agendas and strategic shifts over time: a critical ethnography of an enterprise systems implementation. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, p. 355-374, 2004.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MACHIAVEL, N.; **O Príncipe, comentado por Napoleão Bonaparte; tradução de Torrieri Guimarães**. São Paulo, Hemus, 1977.

MARQUES, E. V; CUNHA, M. A; MEIRELLES, F. S. Modelos de gestão de tecnologia de informação no setor público brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. O gerente de projetos: um "ator" com vários personagens. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 93-98, abr./jun, 2002.

MILES, R. E; SNOW, C. C. (1984). In: PRIETO, VC. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico XXVI ENEGEP - ABEPRO**. Fortaleza, CE, Brasil, 9-11 out 2006.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIYAUCHI, I. Standartization, Brazilian program for quality management. **Juse-AOTS**, set. 1989.

MOHDZAIN, M. B.; WARD, J. M. A study of subsidiaries views of information systems strategic planning in multinational organizations. **Journal of Strategic Informations Systems**, v. 16, p. 324-352, 2004.

MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em gestão do conhecimento**: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6K5NGG/1/mestrado_daniel_alexandre_moreira.pdf> Acesso em 13 out. 2008.

MORGAN. G. **Imagens da organização**. São Paulo: SAGE, 1996.

MORSE (1991). In: NEVES, JL. **Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades**. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.i, n.3, 2.sem./ 1996.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n.3, p. 1-5, 1996. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em 14 set. 2009.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookmann, 1997.

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

PRAHALAD, C. K.; HAMEL. G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercador de amanhã. São Paulo: Campus, 1990.

PRIETO, V. C. **Análise de modelos de alinhamento estratégico interno**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise do alinhamento estratégico e o impacto nos resultados no setor de medicina diagnóstica**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Curitiba: 28.,2004, Curitiba.

QUINN, J. **The intelligent company**. New York: The Free Press, 1992.

RABECHINI JR., R.; YU, A. S. O; CORREA, E. S. O monitoramento tecnológico e as decisões nas empresas. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 19., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do SENAC-PR. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, set./dez. 2003a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19034.pdf>> Acesso em 14 set. 2009.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. São Paulo: Atlas, 2003b.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, J. F. C. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RITZMANN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

ROTONDARO, L. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, A. R.; et al. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOARES JÚNIOR, H; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do BCS no Brasil.**São Paulo, Campus 2007.

TERRA, J. C. **Definindo gestão do conhecimento.** 2001- Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em: 15 janeiro de de 2010.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIP, G. S. Global strategy in a world of nations. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. **The strategy process:** concepts, contexts and cases. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa

Apêndice A - Questionário

Empresa: _____

Setor: _____

Data: _____

Função na empresa: _____

Tempo na empresa: _____

Para cada assertiva, indicar uma questão - que é mais adequado á realidade de sua empresa	
Prospecção de Mercado	1 - Quanto a levantamento de dados e informações para definir o posicionamento/atuação no mercado onde opera a empresa, como a sua organização atua:
	5.0 () Existe uma área/responsável própria ou terceira para levantar dados e informações do mercado e clientes; 4.0 () Utilizam-se de dados secundários de entidades de classe, sindicatos e outras publicações; 3.0 () Utiliza-se de fontes informação de observações e dados de conhecimento de experiência da própria empresa; 2.0 () A definição de participação em mercado, produtos e ações é estabelecido em função do histórico e oportunidades; 1.0 () Outros (Diretoria define, Conselho de administração, reação ao mercado)
Planejamento Estratégico	2 - Quanto à elaboração e planejamento e definição de objetivos e metas em relação ao processo de estratégia e posicionamento para atuar no mercado, a organização possui:
	3.0 () Uma área/responsável para coordenar e implementar ações de planejamento estratégico/metasp e objetivos; 2.0 () Um responsável assume as responsabilidades por estruturar a atividade; 1.0 () A empresa não possui um responsável direto para atividade, as definições e estruturação de objetivos metas são absorvidas pela linha gerencial/coordenação.
Aspectos de Liderança	3 - No aspecto de liderança, como avalia sua organização em relação ao posicionamento e atuação junto às práticas de gestão eficazes (considere o líder que pratica uma comunicação eficaz, planeja e atinge metas, é reconhecido pelos subordinados como justo, se envolver com as pessoas, atende interesses da empresa e das pessoas, etc...)
	4.0 () Existe um forte posicionamento da maioria dos gestores quanto ao seu papel de líder quanto a mostrar e ser exemplo; 3.0 () Parte da liderança se destaca no aspecto de liderança eficaz 2.0 () Uma minoria corresponde aos aspectos de liderança eficaz 1.0 () Existe oportunidades significativas para evolução no aspecto de liderança,
Aspectos de Comunicação	4 - Quanto às práticas de comunicação indicar quais estão presentes em sua organização:
	3.0 () Está definida uma área e uma sistemática para a comunicação com as pessoas, quanto aos assuntos de interesses gerais, estratégicos e operacionais; 2.0 () Não existe uma definição formal para o processo de comunicação; 1.0 () As informações são divulgadas através de gestores e lideres.

	<p>5 - Quanto aos métodos e meios de divulgação da informação, quais abaixo é mais representativo para sua empresa;</p> <p>4.0 () Quadros de avisos, jornais internos, comunicados, <i>intranet</i>, reuniões para comunicados, etc...</p> <p>3.0 () Quadros de avisos; jornal interno; <i>intranet</i></p> <p>2.0 () Quadros de avisos e comunicações pelos gestores e líderes</p> <p>1.0 () Comunicação via gestores e líderes</p>
Tecnologia da Informação e Sistema de Informações	<p>6 - Quanto ao uso e disponibilidade da tecnologia da informação - considere, disponibilidade de equipamentos, <i>internet</i>, sistemas de controles operacionais, etc..</p> <p>3.0 () Existe uma área/responsável para gerenciar, pesquisar e apresentar soluções de tecnologia para melhorar processos e sistemas;</p> <p>2.0 () Cada unidade gerencial define suas necessidades</p> <p>1.0 () A empresa precisa avançar neste aspecto</p>
Padronização e normatização	<p>7- Quanto ao nível de padronização e normatização da empresa</p> <p>5.0 () Existe uma área/responsável para gerenciar coordenar a implementação de sistemas e normas - já somos certificados em ISO-9000, 14000 e 18000. outros</p> <p>4.0 () Existe uma área/responsável para gerenciar coordenar a implementação de sistemas e normas - já somos certificados em ISO-9000, pretende-se complementar com outras normas</p> <p>3.0 () Existe uma área/responsável para gerenciar coordenar a implementação de sistemas e normas - existem um sistema em estruturação</p> <p>2.0 () A empresa possui alguns procedimentos documentados em setores localizados</p> <p>1.0 () Existem um planejamento para implementar um sistema de padronização</p>
Gerenciamento da rotina	<p>8 - Quanto ao gerenciamento a rotina - considere-se as gerencias, áreas ou supervisões que a compõem a estrutura organizacional</p> <p>4.0 () Está definido e documentado para cada gerencia, área e ou supervisão a missão, objetivos e metas, 5 S, rotinas e padronização e isto envolveu os funcionários</p> <p>3.0 () Embora não descrito, existe uma cultura de organização de atuação e tratamento de problemas que contribui para a atuação mais eficaz da organização.</p> <p>2.0 () A rotina da empresa ainda poderia ser melhorada para atuar no dia a dia dos processos e de procedimentos da empresa.</p> <p>1.0 () A empresa deve tratar deste assunto de forma mais eficaz</p>
Resolução de problemas	<p>9 - Quanto á ocorrência de problemas e tratamento dos mesmos</p> <p>4.0 () Existe problemas; mais os mesmos são tratados de forma sistemática através de equipes e ferramentas gerenciais e de melhorias e sua resolução é rápida</p> <p>3.0 () Os problemas são tratados individualmente por responsáveis que lideram o diagnóstico e verificação das causas, bem como o seu tratamento</p> <p>2.0 () Não existe uma forma sistemática de tratamentos de problemas, os mesmos são dirigidos ao setor responsável e este deve tratar e encaminhar respostas ao cliente</p> <p>1.0 () A empresa deve trata deste assunto de forma mais planejada e eficaz</p>
me nto Aprendizado	<p>10 - Quanto ao processo de aumento da qualificação, treinamento e aprendizado das pessoas</p>

	<p>4.0 () Existe uma área/responsável para gerenciar Recursos Humanos, que implementa a política de desenvolvimento e treinamento das pessoas em níveis gerais</p> <p>3.0 () Existe uma área que trata das questões de treinamento e desenvolvimento por demanda das áreas componentes da empresa.</p> <p>2.0 () O planejamento de desenvolvimento e treinamento é responsabilidade de cada gerencia/área/supervisão</p> <p>1.0 () A empresa precisa avançar neste aspecto</p>
<p style="text-align: center;">Reconhecimento e valorização</p>	<p>11 - Quanto ao processo de reconhecimento e valorização das pessoas</p>
	<p>4.0 () Está implementado um Plano de Participação nos Resultados. Cargos de gerência e chefia tem metas acordados ao desempenho individual. Existe um plano de carreira para funcionários.</p> <p>3.0 () Está implementado um Plano de Participação nos Resultados. Cargos de gerência e chefia tem metas acordados ao desempenho individual.</p> <p>2.0 () Existe um Plano e Participação nos resultados de forma generalizada pela empresa</p> <p>1.0 () A empresa precisa avançar neste aspecto.</p>
<p style="text-align: center;">Outros aspectos organizacionais</p>	<p>12 - Outros aspectos de resultados e eficácia organizacional - considere práticas que a sua organização pratica, e que considera que contribui para o alinhamento organizacional.</p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p>

APÊNDICE B - Questionário sobre Treinamento e Desenvolvimento Gerencial

Apêndice B - Questionário sobre Treinamento e Desenvolvimento Gerencial

Empresa: _____

Setor: _____

Data: _____

Função na empresa: _____

Tempo na empresa: _____

Para cada assertiva, indicar uma questão - que é mais adequado á realidade de sua empresa	
Treinamento	1 - Quanto ao processo de treinamento na empresa, indique qual assertiva representa a realidade atual;
	4.0 () A empresa possui um plano de treinamento anual para a maioria das pessoas na organização; 3.0 () A empresa possui um plano anual de treinamento mais voltado para cargos técnicos e de produção; 2.0 () Os treinamentos são realizados conforme necessidades técnicas localizadas; 1,0 () Treinamentos devem receber mais priorização pela empresa em um futuro próximo
Desenvolvimento Gerencial	2 - Quanto ao desenvolvimento gerencial dos líderes - supervisores, coordenadores e gerentes, quanto a liderança, planejamento e comunicação, etc... o que é mais adequado em relação á sua empresa?
	4.0 () Existe plano de levantamentos/observações de necessidades de desenvolvimento da liderança, comunicação entre outros e são disponibilizados com frequência; 3.0 () Já foram realizados no passado treinamento sobre conceitos de desenvolvimento gerencial; 2.0 () A empresa planeja implementar treinamentos e desenvolvimento que possibilite melhor desempenho da liderança; 1.0 () A empresa deveria aplicar mais recursos e tempo no processo de desenvolvimento gerencial dos funcionários da liderança.
Formação escolar	3 - Quanto aos investimentos e formação a nível médio, graduação e outros é mais acertado afirmar?
	4.0 () Existe uma política da empresa que incentiva as pessoas a se desenvolverem por meio de bolsas e subsídios 3.0 () A empresa incentiva o desenvolvimento para alguns cargos e concede bolsas parciais; 2.0 () A empresa empresa incentiva o auto desenvolvimento, mas não tem uma política de concessão de bolsas 1,0 () A empresa deveria aplicar mais recurso, tempo e investimentos no processo de formação da equipe de trabalho.

APÊNDICE C - Fábricas de Papel e Celulose no Paraná

FÁBRICAS DE PAPEL E CELULOSE NO PARANÁ

Fábrica	Cidade
Agibert Madeira e Derivados SA	Prudentópolis
ARAUCÁRIA Indústria e Comércio de Papéis Ltda	Chopinzinho
ARFIMAC Ltda	Clevelândia
BERNECK Aglomerados S.A.	Aracáuria
Boese & Cia Ltda	Guarapuava
Cocelpa - Cia de Celulose e Papel do Paraná	Araucária
COCELPA - Cia. de Celulose e Papel do Paraná	Curitiba
COM-KRAFT Embal. e Artefatos de Papel Ltda	Campo Magro
Dal Pai SA Indústria e Comércio	Curitiba
DALL PEL - Indústria e Comércio Dallegrove S.A.	Araucária
Diogo da Silva	Pitanga
Empresa Bras de Papel e Celulose - Braspelc	Quedas do Iguaçu
Estrela Indústria de Papel Ltda	Palmas
Fáb. de Papel e Papelão N. SRA DA PENHA S.A.	Coronel Vivida
Fáb. de Papel e Papelão N. SRA. DA PENHA S.A.	Atuba
Fapar - Polpa de Madeiras Ltda	Palmas
Fapolpa Indústria de Polpa Ltda	Honório Serpa
FÉ PASTA Mecânica Ltda	Guarapuava
GVA - Indústria e Comércio S.A.	Inácio Martins
Huhtamaki Moulded Fibre do Brasil Ltda	Palmeira
Ibema - Cia Brasileira de Papel	Turvo
IBEMA - Companhia Brasileira de Papel	Ibema
Iberkraft Indústria de Papel e Celulose Ltda	Guarapuava
IGUAÇU Celulose, Papel S.A	São José dos Pinhais
IGUAÇU Celulose, Papel S.A.	Piraí do Sul
Ind. e Com. DALLEGRAVE S.A. Madeiras e Papel	Guarapuava
Ind. e Com. DALLEGRAVE S.A. Mads e Papel	Turvo
INDÚSTRIA BRASILEIRA de Pasta Mecânica Ltda	Palmas
Indústria de PAPEL AMAZONAS Ltda	Porto Amazonas
Indústria de Papel e PAPELÃO SIMONE Ltda	Ponta Grossa
Indústria de Papel e PAPELÃO SIMONE Ltda	Tibagi
Indústria de Papelão Hörlle Ltda	Campo Largo
Indústria e Comércio Dallegrove SA Mads e Papel	Irati
Indústria Paranaense Pasta Mecânica Ltda	Prudentópolis
Indústrias CAZACA Ltda	Realeza
Indústrias Novacki SA	União da Vitória
Indústrias Reunidas CRISTO REI Ltda	Campo Mourão
INPOPEL - Indústria Podolan de Papel Ltda	Pitanga

Inpopel Indústrias Podolan de Papel Ltda	Apucarana
IPASA - Indústria de Papel Apucarana S.A.	Apucarana
ISAM - Indústria de Madeiras Santa Maria Ltda	Guarapuava
JANGÁ Indústria e Comércio de Papelão e Pasta Mecânica Ltda	Jaguariaíva
KLABIN S.A.	Telêmaco Borba
Madeira Cerealista SANTINI Ltda	Inácio Martins
Madeira Cerealista Santini Ltda	Irati
Madeira Cerealista SANTINI Ltda	Rio Azul
Madeira MIGUEL FORTE S.A.	General Carneiro
Madeira MIGUEL FORTE S.A.	União da Vitória
Madeira Princesa dos Campos Ltda	Turvo
MASISA Brasil S.A.	Ponta Grossa
Norske Skog Pisa Ltda	Jaguariaíva
Papelão Apucarantina Ltda - Pasa	Tamaraná
Pasta Mecânica Hensa Ltda	Campo Mourão
PASTAMEC Indústria e Comércio Ltda	Palmas
PASTEPEL Polpa e Embalagens Ltda	Boa Aventura de São Roque
Pedras Grandes Indústria e Comércio de Papelão Ltda	Tibagi
Pinho Past Ltda	Guarapuava
PIQUERI Indústria e Comércio de Papéis Ltda	Campina do Simão
PIQUERI Indústria e Comércio de Papéis Ltda	Canta Galo
Piquiri Indústria e Comércio de Papéis Ltda	Turvo
PITANGA Indústria de Polpa Moldada Ltda	Pitanga
PLACAS DO PARANÁ S.A.	Curitiba
POPASA POTINGA Papéis S.A.	Rio Azul
Portopel Indústria de Papelão Ltda	Porto Amazonas
Pridelli Ind. e Com. de Papéis Ltda	Guarapuava
Rebras- Reciclagem de Papel Brasil Ltda	General Carneiro
REVITA Indústria e Com. de Celulose e Artefatos de Papel Ltda	Telêmaco Borba
RW Indústria de Papel	Palmeira
Santa Clara Indústria de Papéis Ltda	Curitiba
SANTA CLARA Indústria de Papéis Ltda	Ivaí
Santa Maria - Cia de Papel e Celulose	Guarapuava
São Gabriel Papéis Ltda	União da Vitória
Sengés Papel e Celulose Ltda	Castro
SENGÉS Papel e Celulose Ltda	Sengés
Sonoco do Brasil Ltda	Londrina
STORA ENSO Arapoti Indústria de Papel Ltda	Arapoti
TROMBINI Industrial S.A.	Curitiba

Quadro 4 - Empresas de Papel e Celulose no Estado do Paraná

Fonte: Bracelpa (2009)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)