

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGMAD**

José Ribamar Cavalcante

**Desempenho Organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de  
Rondônia - CAERD: Contribuição da Gestão Compartilhada**

**PORTO VELHO  
2013**

José Ribamar Cavalcante

**Desempenho Organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD: Contribuição da Gestão Compartilhada**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA da Universidade Federal de Rondônia – UNIR, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza.

**PORTO VELHO  
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

C376d

Cavalcante, José Ribamar.

Desempenho organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD: contribuição da gestão compartilhada. / José Ribamar Cavalcante, 2013, 125f.:il.

Orientadora: Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza

Dissertação ( Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Rondônia, 2013.

1.Administração organizacional. 2.Desempenho organizacional. 3. Gestão compartilhada. 4. Administração pública. 5. Administração – Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD. 6. Administração. I. Fundação Universidade Federal de Rondônia. II. Título.

CDU: 658:005.7

Bibliotecário responsável: Ricardo Luis Lins Guimarães CRB15/688

**JOSÉ RIBAMAR CAVALCANTE**

**Desempenho Organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD: Contribuição da Gestão Compartilhada**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre** em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 31 de Outubro de 2013.

**Porto Velho, 31 de Outubro de 2013.**

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza  
Orientadora – PPGMAD/UNIR

---

Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto  
Membro Interno – PPGMAD/UNIR

---

Profa. Dra. Janilene Vasconcelos de Melo  
Membro Externo

Aos meus pais, Francisco Paulino e  
Maria Nazaré (in memoriam) em  
especial minha mãe que lutou para  
que seus filhos tivessem um bom  
nível de estudo.

À minha esposa Analita, mulher  
virtuosa, sendo um presente de  
Deus na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Jesus Cristo, que me agraciou com esse presente e ter estado comigo em toda essa caminhada me dando sabedoria e encorajamento, a Ele seja a Honra, a Glória e o Louvor para sempre.

À minha esposa Analita, um bem precioso que Deus colocou na minha vida e que soube com muita paciência me ajudar nos momentos mais difíceis do curso.

À minha família, meu pai Francisco Paulino Cavalcante e minha mãe Maria Nazaré Cavalcante (in memorian) meus irmãos Gloricélia, Sônia, Francisco Carlos, Luciete, Marcos, Mauricélio, Glorismeire, Maria Raimunda, Sérgio, Glorisneide e a todos os meus sobrinhos pelo carinho a mim dedicado.

A Minha orientadora Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza pela motivação, paciência e pelas orientações desde a graduação, obrigado por acreditar em meu potencial.

Agradecer aos irmãos da Igreja Missionária Unida Peniel – IMUP, em especial o Pr. Jonas, Pr. Tarcis, Pr. Tony que sempre estiveram orando por mim e também a Kelly Ramos que me ajudou bastante nas traduções dos textos.

Aos Diretores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD, Eng<sup>a</sup>. Márcia Luna, Eng<sup>a</sup>. Débora Reis, Econ. Avenilson e Adm. Walmir Brito, pelo apoio e encorajamento para prosseguir nesse sonho.

A todos os colaboradores da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD, na ajuda com o preenchimento do questionário da pesquisa, em especial os meus amigos Aldenir Tavares, Márcio Nobre, Domingos Sávio e José Pereira.

A Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva, um agradecimento especial.

Aos meus professores do Programa, pelo acréscimo no meu conhecimento, Prof. Dr. José Moreira, Prof. Dr. Osmar Siena, Prof. Dr. Theóphilo Alves de Souza

Filho, Profa. Dra. Berenice Tourinho, Prof. Dr. Haroldo Leite, Prof. Dr. Flávio de São Pedro.

A turma de 2011, colegas que estimo bastante, e que foram determinantes para o meu aprendizado, em especial o Julismar, Jonimar, Higor, Vinícius e Leila que me prestaram grande ajuda nesse período final da dissertação.

Agradecer também minha grande amiga Aurineide que me ajudou com dicas preciosas para alcançar essa valiosa vitória.

Agradecer todos os gestores que fizeram parte da Gestão Compartilhada, pela oportunidade única de fazer este trabalho, Wilson Lopes, Armando Nogueira, Fátima Marques, Roseli, Mário Gaspar.

Agradecer também, novos e velhos colegas que encontrei nessa jornada o psicólogo Juarez, o Econ. Laércio Alcântara entre outros.

"As únicas coisas que evoluem por si mesmas, em uma organização, são a desordem, o atrito e o mau desempenho." *Peter Drucker*



**CAVALCANTE**, José Ribamar. **Desempenho Organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia–CAERD: contribuição da Gestão Compartilhada**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2013.

## RESUMO

A avaliação do desempenho organizacional nas Empresas tem sido tema de constantes pesquisas na área de Administração nos últimos anos, onde valiosos estudos e descobertas foram evidenciados por pesquisadores das Ciências Sociais aplicadas. Nessa pesquisa estão descritos os principais resultados do estudo que originou esta dissertação. Sendo o problema da pesquisa a pergunta: Qual a contribuição da Gestão Compartilhada para a melhoria do Desempenho Organizacional da CAERD? Para responder a referida pergunta evidenciou-se como objetivo geral Avaliar o desempenho organizacional da Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD para conhecer a contribuição da Gestão Compartilhada no período de 2000 a 2010, a partir da Matriz Quantum de Desempenho de Hronec. A Matriz teórica empírica necessária para realização do estudo versa sobre, Gestão Compartilhada e Desempenho Organizacional. A pesquisa foi realizada na CAERD, empresa de economia mista. Sendo aplicado questionário junto aos 520 (quinhentos e vinte) colaboradores da Companhia, deste sendo aproveitados 200. Para tabulação e análise das questões abordadas no instrumento de pesquisa, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package of Social Science*). No questionário ainda constou 01 (uma) pergunta discursiva, sendo utilizado o software ATLAS.ti para análise da mesma. Por fim a análise dos índices financeiros com base nos balanços patrimoniais foram calculados e sistematizados a partir do software MS Excel 2007. O estudo em pauta se caracterizou como de métodos mistos. A partir da aplicação da Análise Fatorial, foi estabelecido novos parâmetros para a análise dos dados, sendo extraído da análise 5 grupos chamado Fatores, com a seguinte denominação: Fator 1 – Eficiência da Gestão. Fator 2 – Qualidades Pessoais; Fator 3 - Desenvolvimento organizacional, Fator 4 – Crescimento Profissional, Fator 5 – Contribuição da Gestão. Dentro das recomendações revelam que o estudo realizado poderá ser útil para que os próximos gestores da CAERD e o próprio Governo do Estado possam avaliar quais os rumos que podem ser dado a empresa, a partir da contribuição que a Gestão Compartilhada deu a organização e também para os cientistas do tema relacionado a Desempenho Organizacional possa avaliar com maior dedicação as performances das organizações a partir da Matriz de Hronec.

**Palavras Chaves:** Gestão Compartilhada, Desempenho Organizacional, CAERD.

CAVALCANTE, José Ribamar. Organizational Performance of Water and Sewerage Company of Rondonia – CAERD: The Contribution of Shared Management. Dissertation (masters in Business Administration). Program Graduate Master in Business administration (PPGMAD), Federal University of Rondonia Foundation (UNIR) Porto Velho, 2013.

## **ABSTRACT**

The assessment of organizational performance in enterprises has been the subject of constant research in management in recent years, which valuable studies and findings were highlighted by researchers applied the Social Sciences. In this research we describe the main results of the study that yielded this dissertation. The research problem being the question: What is the contribution of the Shared Management for improving organizational performance CAERD? To answer that question it was revealed as a general purpose organizational evaluate the performance of the Company for Water and Sewage of Rondonia – CAERD to know the contribution of Shared Management from 2000 to 2010, from the Matrix Quantum Performance Hronec. The empirical theoretical matrix required for completion of the study versa, shared management an organizational performance. The survey was conducted in CAERD, mixed economy company. Being applied questionnaire to 520 (five hundred twenty) employees of the Company, this being leveraged 200. For tabulation and analysis of the issues addressed in the survey instrument, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software was used. The questionnaire also contained one (01) discursive question, being used ATLAS.ti software for analysis of the same. Finally the analysis of financial ratios based on balance sheets were calculated and systematized from MS Excel 2007 software. The study in question is characterized as mixed methods. From the application of factor analysis, new parameters were established for the analysis of the data and analysis extracted from 5 groups called factors, with the following title: Factor 1 – Efficiency Management; Factor 2 – Personal Qualities; Factor 3 – Organizational Development; Factor 4 – Professional Growth; Factor 5 – Contribution of Management. Within the recommendations show that the study may be useful for the next CAERD managers and the Government of the State can evaluate which direction the company may be given from the contribution that the Shared Management gave the organization and also for scientists theme related to organizational performance can be assessed with greater dedication performances of organizations form the Matrix Hronec.

**Key Words:** Shared Management, Organizational Performance, CAERD

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1	Esquema da Organização da Dissertação.....	p. 25
Figura 2	Definição de valor e serviço.....	p. 41
Figura 3	Imagens de recortes de jornais sobre a gestão compartilhada.....	p. 60
Figura 4	Situação Organizacional em 2000.....	p. 61
Figura 5	Imagens da greve dos funcionários da CAERD.....	p. 62
Figura 6	Comparativo da frota antes e depois.....	p. 64
Figura 7	Ações de qualidade de vida.....	p. 65
Figura 8	Encontrão da gestão.....	p. 65
Figura 9	Obras Plano de Aceleração do Crescimento – PAC.....	p. 67
Figura 10	Revitalização do Atendimento Comercial.....	p. 67
Figura 11	MBA Gestão em Liderança Pública.....	p. 68
Figura 12	Tecnologia da Informação.....	p. 68
Figura 13	Ações Socioambiental.....	p. 69
Figura 14	Procedimento Metodológico.....	p. 71
Figura 15	Rede Nível Processos.....	p. 86
Figura 16	Rede Nível Pessoas.....	p.101
Figura 17	Rede Nível Organização.....	p.108

## QUADROS

Quadro 1	Síntese da trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reforma do Estado no Brasil....	p. 28
Quadro 2	Definições de medidas de desempenho.....	p. 42
Quadro 3	Matriz Quantum de medição de desempenho.....	p. 42
Quadro 4	Medida de desempenho nível do pessoal – dimensão custo...	p. 46
Quadro 5	Medida de desempenho nível do processo – dimensão custo.	p. 47
Quadro 6	Medida de desempenho nível da organização – dimensão custo.....	p. 48
Quadro 7	Teóricos da qualidade e suas contribuições.....	p. 49
Quadro 8	Medida de desempenho nível do pessoal – dimensão qualidade.....	p. 51
Quadro 9	Medida de desempenho nível dos processos - dimensão qualidade.....	p. 52
Quadro 10	Medida de desempenho nível da organização – dimensão qualidade.....	p. 53
Quadro 11	Medida de desempenho nível pessoal – dimensão tempo.....	p. 54
Quadro 12	Medida de desempenho nível do processo – dimensão tempo.....	p. 55
Quadro 13	Medida de desempenho nível da organização – dimensão tempo.....	p. 56
Quadro 14	Unidades de negócios da CAERD no Interior do Estado.....	p. 62
Quadro 15	Definição de termos e variáveis – dimensão organização.....	p. 72
Quadro 16	Definição de termos e variáveis – dimensão processo e pessoal.....	p. 73
Quadro 17	Parte 1 do Questionário – aspectos organizacionais.....	p. 74
Quadro 18	Parte 1 do Questionário – dimensão das pessoas.....	p. 75
Quadro 19	Parte 1 do Questionário – dimensão processo.....	p. 75
Quadro 20	Estatísticas de confiabilidade.....	p. 77
Quadro 21	Teste de KMO e Bartlett.....	p. 78
Quadro 22	Matriz de componente rotativa.....	p. 79
Quadro 23	Efetividade da Gestão.....	p. 81
Quadro 24	Qualidades Pessoais.....	p. 97
Quadro 25	Desenvolvimento Organizacional.....	p. 104
Quadro 26	Crescimento Profissional.....	p. 111
Quadro 27	Contribuição da Gestão Compartilhada.....	p. 113

## GRÁFICOS

Gráfico 1	Crescimento do Faturamento.....	p. 87
Gráfico 2	Crescimento da Arrecadação.....	p. 88
Gráfico 3	Água Produzido.....	p. 89
Gráfico 4	Água Faturado.....	p. 89
Gráfico 5	Total das Ligações.....	p. 90
Gráfico 6	Economias.....	p. 91
Gráfico 7	Índice de Hidrometração.....	p. 92
Gráfico 8	População atendida.....	p. 93
Gráfico 9	Custo com Pessoal.....	p. 94
Gráfico 10	Demonstrativo de investimento com recursos próprios.....	p. 95
Gráfico 11	Receita Tarifária.....	p. 96
Gráfico 12	Quadro de Pessoal.....	p. 102
Gráfico 13	Investimento em treinamento.....	p. 102
Gráfico 14	Formação Escolar dos colaboradores.....	p. 103

TABELAS

Tabela 1 Demonstrativo de Índices Financeiros..... p. 110

## Sumário

1.0	INTRODUÇÃO .....	17
1.1	Problematização .....	20
1.2	Objetivos.....	22
1.2.1	Objetivo Geral .....	23
1.2.2	Objetivos Específicos.....	23
1.3	Justificativa.....	23
1.4	Tema e a Linha de Pesquisa do PPGMAD .....	24
1.5	Organização da Dissertação.....	24
2.0	REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
2.1	Administração Pública .....	26
2.2	Gestão Participativa e Compartilhada.....	30
2.4	Gestão de desempenho organizacional.....	32
2.4.1	Desempenho Organizacional .....	34
2.4.2	Avaliação de desempenho.....	37
3.	HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DE RONDÔNIA - CAERD.....	58
3.1	Criação da CAERD.....	58
3.2	Período de Gestão Compartilhada 2000 a 2010 .....	61
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	70
4.1	Delineamento da Pesquisa .....	70
4.2	Operacionalização da Pesquisa .....	72
4.3	Levantamento de Dados.....	76
4.5	População e Amostra.....	76
4.6	Análise dos Dados.....	76
5.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	81
5.1	Efetividade da Gestão.....	81
5.1.2	– Rede Nível Processos .....	85
5.2	– Fator 2 - Qualidades Pessoais .....	96
5.2.2	– Rede Nível Pessoas .....	100
5.3	Fator 3 - Desenvolvimento Organizacional .....	104
5.2.3	– Rede Nível Organização .....	108
5.3.1	Discussões dos Índices Financeiros.....	109
5.4	Fator 4 - Crescimento Profissional.....	111
5.5	Fator 5 - Contribuição da Gestão Compartilhada .....	113

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	116
REFERÊNCIAS .....	119
ANEXO.....	124



## Capítulo I

### 1.0 INTRODUÇÃO

Uma organização é a combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo (HAMPTON, 1992, p. 8). Isso significa que se não houver pessoas nem tecnologia não poderá existir uma organização. De acordo com Roberts (2005, p. 59) “... as empresas existem para coordenar e motivar a atividade econômica das pessoas”.

Portanto, é possível compreender que o objetivo maior das organizações é manter a atividade econômica, com pessoas motivadas e coordenadas. Se esse objetivo não estiver intrínseco fatalmente não haverá uma organização, pois é necessário que as pessoas da empresa sejam asseguradas desse direito, pelo fato de produzirem bens e serviços para a empresa.

Outro fator que deve ser destacado concernente às organizações são os seus desafios, ou seja, qual a sua função na sociedade. De acordo com OLIVEIRA,(2002, p. 81):

“O principal desafio das Organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização”(OLIVEIRA, 2002, p. 81).

É importante frisar que na sociedade em que estamos inseridos, torna-se impossível a existência de qualquer organização onde não haja harmonia nos interesses das partes envolvidas, uma vez que todas devem obter a mesma atenção por parte da organização, nenhuma deve ser alijada das informações da empresa.“[...] por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis.” (OLIVEIRA, 2002, p. 126).

As organizações encontram destaque na sociedade sendo de diferentes formas, como afirma Daft (2008, p. 10) “[...] são (1) entidades sociais, (2) orientadas por metas (3) projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) ligadas ao ambiente externo.”

Entende-se, portanto, que as organizações são entidades sociais porque são dirigidas por pessoas e prestam serviços às pessoas, são orientadas por metas porque existe um planejamento que direciona suas ações, projetadas como sistema,

porque existe uma estrutura organizacional e procedimentos pré-definidos para consecução das atividades e ligadas ao ambiente externo, porque devem seguir normativas externas e também prestam serviços à sociedade a qual elas pertencem.

Seguindo este raciocínio, Oliveira (2002, p. 44) destaca que “a empresa é um sistema aberto onde às atividades de cada funcionário é resultado de sua experiência cultural, vivência profissional, frente ao conteúdo do desempenho de seu cargo ou papéis, dependem de seu comportamento e das formas de interação entre si e com a empresa”. Pontua também, que uma organização formal é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. (OLIVEIRA, 2002, p. 126).

Neste entendimento, uma organização é regida por pessoas, portanto, se os indivíduos que a compõem não somarem esforços para o bem comum, será impossível sustentá-la. Desta forma, as pessoas se unem para um objetivo comum, que pode ser a sustentação da organização e a prestação de serviços de qualidade a sociedade, no entanto, isto somente será possível, segundo Daft (2008, p. 12), porque “As organizações se adaptam e influenciam um ambiente em rápida transformação”. Esta transformação decorre de uma sociedade cada vez mais exigente em relação aos serviços prestados pelas empresas, exigindo por parte destas, grandes esforços para garantir um desempenho organizacional cada vez melhor.

Almeida, Marçal, Kovaleski (2004, p.1) afirmam que um cenário de competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação, utilizando ferramentas para a melhoria de sua performance junto aos clientes e que as empresas ao perceberem a competitividade e os anseios da sociedade, buscam, por sua vez, melhorar seus indicadores de desempenho com o objetivo tanto de obter lucro como de atender as necessidades de seus clientes.

Nesse contexto as empresas públicas dentro de suas especificidades precisam da mesma forma, melhorar sua condição, enquanto prestadoras de serviços à sociedade, propondo novas formas de gestão e o aprimoramento de suas práticas.

A administração pública, de forma ampla, corresponde a todo sistema de governo, conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que determinam a distribuição e o exercício da autoridade política atendendo aos interesses públicos (AMATO, 1971).

Administração Pública na obra de Matias-Pereira (2012), não vem com uma definição clara e consistente a respeito do termo Administração Pública, sendo seu conceito amplo e complexo. Na visão do autor, Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas e tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no campo de ação dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

Para Jardim (1999) administração pública é um conjunto de atividades que visa o atendimento ao interesse público numa organização estatal, correspondendo de um lado às ações governamentais relacionadas com tomadas de decisões e comandos e aquelas de auxílio imediato ao exercício do Governo. Considerada ainda, ações relacionadas aos empreendimentos voltados para a consecução de objetivos políticos, definidos por lei e atos do Governo.

De acordo com GARSON e OVERMAN, (1983); MARSHALL, (1998) a administração pública é considerada como um campo de estudos interdisciplinar que estuda as tensões entre uma orientação racional instrumental de um lado, e uma orientação política de outro. Com a primeira busca a ampliação da eficácia e da eficiência; mas com a orientação política considera as questões dos valores e visa promover o interesse público. No entanto, predomina uma visão de separação dessas duas orientações, sendo privilegiada a racional/instrumental, muito utilizada em órgãos públicos da administração direta e principalmente, nas empresas públicas, as chamadas “Sociedade de Economia Mista” onde o estado subscreve a maioria das ações.

Neste contexto, estão inclusas as empresas operadoras dos serviços básicos de saneamento ambiental, as quais, de forma geral, precisam melhorar seus indicadores de atendimento aos clientes, cujo serviço público está vinculado a melhoraria da saúde da população, requerendo do Estado investimento e modernização.

O setor de Saneamento Ambiental foi o que mais sofreu com a falta de investimento nos últimos anos, acarretando desta forma a falta de esgotamento sanitário e água potável a uma parcela considerável da população do Estado de Rondônia. Uma vez que sua administração negligenciou e deixou de ser considerada eficiente, por não atender as demandas dos interessados e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos, funcionários, colaboradores,

usuários ou organizações públicas e privadas. Esta situação levou a empresa ao caos operacional, organizacional e financeiro, fazendo com que os funcionários buscassem uma solução.

Partindo do pressuposto de que as empresas somente alcançarão índices altos de desempenhos, se implementarem formas inovadoras de gerir seus negócios, visando maximizar a eficiência na operação dos serviços, encontraram a resposta em uma forma híbrida de gestão, após negociação com o principal acionista, o Governo do Estado, a Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD, implementou a denominada Gestão Compartilhada, a qual perdurou pelo período de 10 (dez) anos, de 2000 à 2010. Com esta forma de gestão, a CAERD experimentou práticas diferentes de administrar e conviver com as pessoas, recursos e estruturas, demonstrando uma recuperação na sua performance, no qual será descrito na contextualização do problema de pesquisa.

### 1.1 Problematização

O Estado de Rondônia passou por momentos difíceis no setor governamental, o que ocasionou uma série de greves das empresas públicas. Pressionados pela política de Responsabilidade Fiscal, Lei nº 101, Governadores e Prefeitos, tiveram que adequar suas folhas de pagamentos, uma vez que as despesas com pessoal não poderia ultrapassar 60% das receitas. Isto desencadeou uma onda de reivindicações e manifestações contra a atitude tomada pelos gestores. Esta situação foi veiculada na mídia nacional, por todo o primeiro semestre do ano de 2000.

Esta situação afetou, também, as empresas públicas (Sociedade de Economia Mista), denominadas estatais, por terem maiores números de subscrições de ações do governo, como as de Energia e Águas (CERON e CAERD), as quais apresentavam dificuldades operacionais e na gestão dos recursos, com atrasos de pagamento de pessoal e fornecedores. Isto levou a ocorrência de manifestações e greves dos funcionários, cuja liderança foi assumida pelo Sindicato dos Urbanitários que congrega a categoria profissional das duas empresas.

Diante deste contexto, destaca-se a situação da CAERD, empresa de economia mista do setor de Saneamento que, no ano de 2000, passou por uma fase pré-falimentar, em função de descuidos na manutenção corretiva e preventiva,

poucos investimentos operacionais e na expansão dos sistemas, provocando o sucateamento das instalações, tais situações que levaram a CAERD a operar com níveis mínimos e precários na prestação de serviços de águas e esgotos à população.

Esta precarização foi atribuída aos gestores, que ao longo dos anos de história da Companhia eram indicados por representações políticas, devendo-se reconhecer eficiência em algumas gestões anteriores. Porém, a gravidade nos últimos anos que sucederam a Gestão Compartilhada, foi simbolizada pelas greves e conflitos desencadeados pelos funcionários em desfavor da gestão da CAERD e do Governo do Estado, tendo uma duração de cinco meses no primeiro semestre do ano de 2000.

Com os trabalhadores nas ruas, mantendo o mínimo de fornecimento dos serviços de águas e esgotos, até em função da precariedade operacional em que se passava a Companhia, abriram-se as negociações do Governo com o Sindicato, porém, não se vislumbravam acordos que minimizassem o sofrimento dos trabalhadores, de suas famílias e que possibilitassem a retomada da prestação de serviços à comunidade de forma mais eficiente, rápida e com menos interferência política.

Segundo PAES-DE-SOUZA (2009 p. 6),

“...em estado de comoção, sem salários, sem crédito, sendo discriminados até na “taberna da esquina”, tendo ocorrência de falecimentos de companheiros, os trabalhadores, assumiram as negociações, embora acompanhados pelo sindicato, mas voltaram-se as bases, assembleias foram realizadas, lideranças foram identificadas e daí surgiu a proposta de uma gestão compartilhada, entre o Governo do Estado e os trabalhadores da CAERD”.

Conforme consta no relatório de gestão da CAERD (2000) o acordo foi firmado em 25 de Agosto de 2000, tendo como principais condições: (i) O Governo do Estado indicava o Presidente, e, os trabalhadores elegeriam os dois diretores, em assembleia – um Técnico e um Administrativo-Financeiro; (ii) O Governo do Estado avalizaria empréstimos dos funcionários (chamados CDC's) no Banco do Brasil como pagamento de 5 meses de salários atrasados, isto em nome individual dos trabalhadores, ficando a Gestão Compartilhada da Companhia encarregada de saldar o débito; (iii) O Governo se responsabilizaria a pagar as contas de água daquele momento em diante, no vencimento da fatura, uma vez que somavam milhões o débito do governo com a Companhia; (iv) Aos Trabalhadores, além de

fazer empréstimos pessoais para pagar seus próprios salários, cabia-lhes a suspensão temporária de alguns direitos garantidos em Acordo Coletivo de trabalho, como: (1) gratificação, horas extras, anuênio, insalubridade, penosidade, auxílio educação e creche, assistência médica, licença prêmio, adicional de periculosidade e insalubridade; (2) Mobilização de todos os empregados, e (3) Participação efetiva dos empregados em todas as ações da empresa, e; (v) A Companhia cabia, a redução de custo com pessoal, que em valor líquido da folha de pagamento atingisse o máximo de 60% do faturamento; (vi) Redução de custos com materiais e serviços; (vii) Revisão de todos os contratos de prestação de serviços.

Feito o Acordo entre os trabalhadores representados pelo Sindicato dos Urbanitários e o Governo do Estado de Rondônia, deu-se início a Gestão Compartilhada, que permaneceu em vigência no período de 25 de Agosto de 2000 a 31 de Dezembro de 2010. Os avanços obtidos com a implementação da gestão compartilhada foram muitos, como podem ser observados nos relatórios de gestão do período (2000 a 2010) que demonstram significativas melhorias, comprovadas pelos dados e informações. No entanto, merece destaque, um dos gargalos, a Estrutura Organizacional, que antes da Gestão era verticalizada, privilegiando a área de *staff*, embora a empresa tivesse em seu organograma um departamento de Normas Técnicas, e ainda, o acervo de Instruções Normativas que era muito pequeno e a maioria estava desatualizada.

Observando que a assinatura do contrato de Gestão Compartilhada levou os colaboradores a voltar-se para a busca de melhorias na empresa, o que culminou em uma ação conjunta com envolvimento de todos, que motivados e satisfeitos com o acordo, começaram limpar e pintar as dependências da empresa. Esse comportamento teve um impacto muito favorável à empresa, iniciando um processo que perdurou por dez anos, com início em 2000 e término em 2010, instigam-se com isso alguns questionamentos: Qual o desempenho da empresa neste período? Qual a contribuição da Gestão Compartilhada para a melhoria do Desempenho Organizacional da CAERD?

## 1.2Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho organizacional da Companhia de Águas e Esgotos da Rondônia - CAERD visando conhecer a contribuição da Gestão Compartilhada, no período de 2000 a 2010, a partir da Matriz Quantum de Desempenho de Hronec.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar a contribuição da Gestão Compartilhada quanto ao desenvolvimento dos processos da CAERD.

b) Identificar a contribuição da Gestão Compartilhada quanto ao desenvolvimento das Pessoas;

c) Identificar a contribuição da Gestão Compartilhada quanto ao desempenho da organização.

d) Demonstrar o desempenho organizacional da CAERD ao final dos 10 de gestão compartilhada, considerando seus indicadores operacionais, econômicos e de gestão.

### 1.3 Justificativa

Este estudo tem a sua importância baseado na necessidade de explorar a prática de avaliação de Desempenho Organizacional em empresas públicas, em particular em um Estado da região Amazônica, uma vez que a empresa pesquisada passou recentemente por processo diferenciado de gestão.

Outro destaque foi a realização da pesquisa em empresa pública de saneamento, que teve um histórico de sucateamento e a partir de uma proposta de gestão diferenciada chamada de Gestão Compartilhada, obteve melhores resultados organizacionais.

Como mencionado, a empresa passou por um período de Gestão Compartilhada ainda pouco explorado, o que favorece a pesquisa neste período, visando explorá-lo com profundidade no sentido de constituir base empírica e referencial teórico para futuros estudos na área e, sobretudo, estimular a outras organizações a experimentarem uma gestão diferente aos paradigmas atuais, de forma a contribuir com a academia e com processos de gestão em empresas públicas.

#### 1.4 Tema e a Linha de Pesquisa do PPGMAD

No Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) este estudo se enquadra na Linha de pesquisa Gestão Estratégica e Competências Organizacionais. Esta linha de pesquisa tem como objetivos realizar estudos e pesquisas com temas relacionados às perspectivas de aprendizagem, inovação, sustentabilidade e estratégias alternativas de gestão das organizações, a partir da análise de diferentes níveis das estruturas de competência humana, tecnológica e organizacional, e cujas investigações são dirigidas para o estudo de identificação, análise e desenvolvimento de competências e estratégias e seus impactos sobre a estrutura, a dinâmica, o comportamento e os resultados das organizações.

A presente pesquisa está estabelecida no eixo do Desempenho Organizacional, visando pesquisas sobre avaliação de desempenho das Organizações.

#### 1.5 Organização da Dissertação

A presente dissertação contém além do capítulo introdutório, mais seis capítulos que trazem importantes achados acerca da avaliação do Desempenho Organizacional da CAERD.

O Capítulo 2 descreve a fundamentação teórico-empírico que aborda os principais autores das temáticas, abrangendo a teoria de Gestão Compartilhada/Participativa, sendo inserida por se tratar de uma pesquisa que envolve período diferenciado de Gestão na CAERD. O segundo tópico descreve a Teoria de Desempenho Organizacional que é especificamente o objeto do referido estudo de caso.

No Capítulo 3 contém o histórico da CAERD, com os principais fatos ocorridos no período da Gestão Compartilhada. Em seguida o Capítulo 4 que apresenta os procedimentos metodológicos usado na pesquisa para alcançar os objetivos do estudo, a tipologia do estudo e definição dos indicadores e demais instrumentos para a avaliação da Contribuição da Gestão Compartilhada para a CAERD, com base na Matriz Quantum de Desempenho de Hronec.

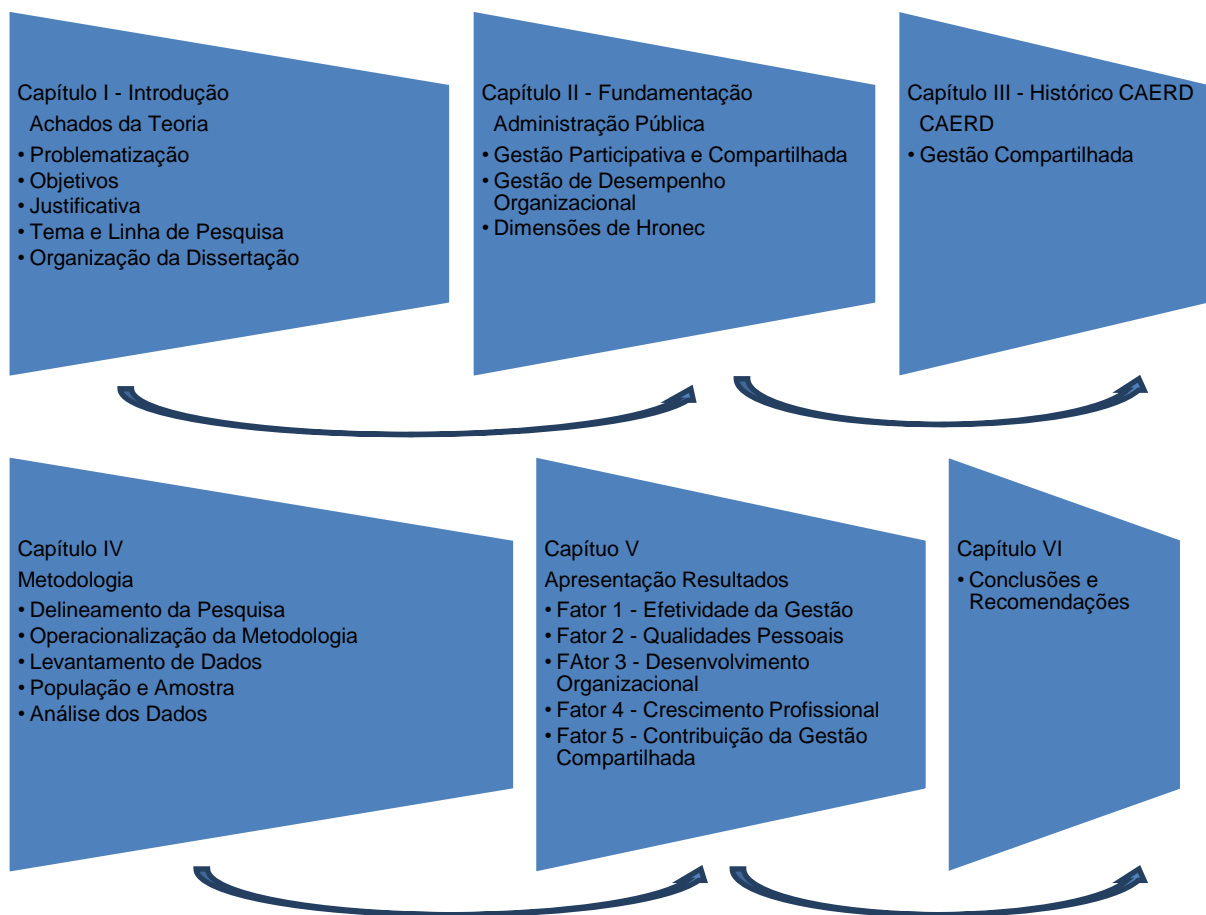


O Capítulo 5 traz em seu bojo a tabulação dos dados coletados em questionário, gráficos, quadros e tabelas, bem como análise de Indicadores Organizacionais e Software específico para Análise de Balanço. Sendo analisados e discutidos todos os resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa.

No Capítulo 6, encontram-se as conclusões dos achados, bem como as novas possibilidades de pesquisas sobre a temática, em seguida são apresentadas as referências utilizadas e o apêndice, com o questionário utilizado para coleta de dados.

A figura 01 – Esquema da organização da dissertação demonstra sucintamente a esquematização de como foi organizada este estudo.

Figura 1 - Esquema da Organização da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor

## Capítulo II

### 2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo aborda-se as matrizes teóricas que fundamentam a pesquisa, com destaque a matriz de Hronec (1994), o qual adota como teoria básica de análise, as temáticas inerentes as dimensões: organização, pessoas e processos. Ampliando a fundamentação teórica, discorre sobre Gestão Participativa e Compartilhada fazendo referência a Ramillo (2008), Santos et. al. (2001) e Paes-de-Souza (2010). Aprofunda também, a abordagem teórica sobre Desempenho Organizacional e Avaliação de Desempenho recorrendo aos seguintes teóricos: Hronec (1994), Kaplan e Norton (1997), Sink e Tuttle (1993), Kaplan (2012) e Rummler e Brache (1994).

A seguir, explicita-se o estado da arte dessas temáticas, seguindo-se de conceitos sobre administração pública, das dimensões de Hronec, Gestão participativa e compartilhada, desempenho organizacional e avaliação de desempenho.

#### 2.1 Administração Pública

Não há uma definição clara e consistente do termo Administração Pública, sendo seu conceito amplo e complexo (Matias-Pereira, 2012). Na visão desse autor, Administração Pública designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas e tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no campo de ação dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal.

Torres (2007, p. 140) identifica três grandes modelos de administração observáveis na evolução do aparelho estatal brasileiro: o patrimonialista, o burocrático *weberiano* e o gerencial. Ainda no entender desse autor, “[...] esses três modelos convivem e sempre conviveram simultaneamente no âmbito da administração pública brasileira.”.

Apesar da existência destes três modelos, um modelo não suplantou o outro, mas é possível identificar momentos em que a prevalência de algum dos modelos é mais acentuada (TORRES, 2007).

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos e o Estado era entendido como propriedade do rei, tendo como efeito a corrupção e o nepotismo. A administração burocrática surge no século XIX como uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado, pois tinha como pressuposto a eficiência do Estado e os seus princípios foram introduzidos no Brasil através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, que passou a ser o órgão executor da reforma. (BRESSER PEREIRA, 2006).

Para Bresser Pereira (2006, p. 243) a criação DASP representou não apenas a primeira reforma administrativa do País, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

O DASP passava a estruturar as atividades de profissionalização do serviço público, promovendo o ingresso competitivo, promoções meritocráticas e treinamento técnico (KEINERT, 1994, p.44).

Conforme Bresser-Pereira (2006), a crise da administração pública burocrática, começou ainda no regime militar, em função de sua incapacidade de extirpar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração.

No Brasil, a primeira tentativa de reforma gerencial ocorreu a partir do Decreto-lei 200 de 25 de fevereiro de 1967 que estabelece diretrizes para a reforma administrativa.

Segundo Bresser Pereira (2006, p. 244):

A reforma iniciada pelo Decreto-lei nº 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática [...] Colocou-se toda ênfase na descentralização, mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada.

No entanto, acrescenta Bresser Pereira que a reforma administrativa embutida no Decreto-lei nº 200 ficou pela metade, fracassou e teve consequências indesejáveis, como facilitar a sobrevivência do patrimonialismo permitindo a

contratação de empregados sem concurso público e por não ter a preocupação com mudanças no âmbito da administração direta, vista como burocrática, deixando de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores.

Nos anos 80 e 90 surgiram novos paradigmas da administração pública nos países desenvolvidos, com o surgimento da *new public management* ou nova administração pública.

O quadro 1 apresenta a trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reforma do Estado no Brasil.

Quadro 1 - Síntese da trajetória das reformas administrativas, modernização administrativa e reforma do Estado no Brasil

Ações	Casos	Medidas Orientadoras	Processos Adotados
Reforma Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DASP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O problema está nos meios. Reforça o papel da burocracia.</li> <li>• Princípios – centralização e padronização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluções (a burocracia ortodoxa); busca de problemas (burocracia patrimonial).</li> <li>• Projeto Maurício Nabuco – implantado de maneira autoritária.</li> </ul>
Modernização Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração paralela (Governo JK)</li> <li>• Administração para o Desenvolvimento (regime militar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O problema está na adequação entre meios e fins – necessidade de uma burocracia flexibilizada para os fins de desenvolvimento (Planos de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento, respectivamente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas (rigidez e incapacidade) em busca de soluções (grupos executivos e Decreto-lei nº 200, respectivamente).</li> <li>• Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática – COSB; e Comissão Amaral Peixoto, respectivamente); proposições legais; e implementa-se mediante forte liderança <i>top-down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (Decreto-lei nº 200).</li> </ul>
Reforma do Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo Collor – 1990/1991</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Princípios – descentralização e flexibilização.</li> <li>• O Estado como problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluções (desmonte e enfraquecimento do papel do Estado)</li> </ul>

Continuação Quadro 1

Ações	Casos	Medidas Orientadoras	Processos Adotados
Reforma do Estado	Governos FHC – 1995/2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática segundo a visão neo-institucionalista econômica).</li> <li>● Construção do Estado regulador</li> <li>● Descolamento entre planejamento e gestão – um plano de adequação do Estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do Estado para sua implementação.</li> <li>● Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto o PPA.</li> <li>● Princípios – desestatização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Soluções (nova gestão pública; “administração gerencial”) em busca de problemas (a “administração burocrática”).</li> <li>● Elaboram-se plano (PD, PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, o que gera baixo grau de implementação.</li> <li>● As políticas de gestão se fragmentam e prevalece a orientação do ajuste fiscal.</li> </ul>
Revitalização do Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O Plano de Gestão Pública do Governo Lula – 2003/2006 – 2007/2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O Estado como solução – papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento.</li> <li>● A Administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade de governo.</li> <li>● Princípios – redução do déficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública).</li> <li>● O Plano de Gestão como uma agenda positiva – implementação dos PPAs – 2004-2007 e 2008-2011, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal.</li> <li>● Busca-se elaborar um diagnóstico participativo; debatem-se os problemas; elaboram-se um plano coletivo de governo; constrói-se uma rede de implementação com ampla sustentação.</li> <li>● Os resultados do primeiro mandato (2003-2006) ficam abaixo do esperado, em termos de eficiência, eficácia e efetividade, bem como na transparência e ética.</li> <li>● Pretende-se no período 2007-2011 reforçar a governança, com a superação das dificuldades encontradas para se implantarem as políticas públicas, devido à rigidez e ineficiência da máquina administrativa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Denhardt (2011, p. 55) o estudo da administração pública deve compreender não apenas a teoria social, mas também a teoria política, em um esforço para compreender como as organizações públicas contribuem para o crescimento de uma sociedade democrática. A proliferação do estudo sobre Administração no âmbito social e político caracteriza-se como fator primordial para a compreensão dos benefícios e malefícios que a administração pode causar a uma determinada sociedade.

## 2.2 Gestão Participativa e Compartilhada

A utilização da Gestão Participativa como uma ferramenta possibilita ao Gestor, aplicar recursos, controlar colaboradores, entre outras utilidades dentro da categoria de Modelo de Gestão (RAMILLO, 2008). A Administração Participativa ou Gestão Participativa é um modelo de gestão atual e contemporâneo que enfatiza as pessoas, que fazem parte da organização. De acordo com Maranaldo (1989, p. 60), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar.

Segundo Maranaldo para implantar a Gestão Participativa numa empresa, é necessário harmonizar três aspectos: (1) Os sistemas de produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros; (2) Condições organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, usando menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis; (3) Comportamentos gerenciais: mobilizadores das pessoas para o processo participativo, e que o bom relacionamento de lideranças com subordinados é o principal ponto da relação participativa.

Segundo Santos et al. (2001) duas vertentes sustentam a gestão participativa, sendo estas: (1) participação de todos; (2) comprometimento total com os resultados. A participação de todos significa que: (i) a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo; (ii) a participação deve ser entendida como um processo na organização e não apenas como uma estratégia que gera assembleias de negociação ou de decisão. Quanto

ao comprometimento total com os resultados, esta leva a sustentabilidade e efetividade do Modelo de Gestão baseado na verdadeira Gestão Participativa.

Tal ênfase implica em que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem conseguidos pela equipe, pela empresa, por todos. O comprometimento é a característica importante da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, impossibilitando que a gestão participativa seja conduzida para uma estratégia de assembléia ou apenas de conter reclamações dos colaboradores.

Para o exercício da Gestão Participativa, é necessária uma Liderança efetiva e bem estruturada. O líder executa um papel importante no que tange os colaboradores, principalmente, em questões acerca de motivação, recompensas, cargos, salários, e outros. Sendo assim, as pessoas que compõem a organização tornam-se o fator principal para o sucesso dos objetivos organizacionais. Alinham-se os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, e gera uma maior produção e satisfação pela responsabilidade individual sobre a produção e seu serviço. Tais preceitos levam a um avanço no contexto do modelo de Gestão Participativa para uma nova prática conhecida como Gestão Compartilhada.

Quanto ao conceito de Gestão Compartilhada, Freitas (2001) e Paes-de-Souza et al. (2010) definem como sendo um conjunto de fatores que mantém a identidade de cada parceiro, com o objetivo de dirigir pessoas, esforços e recursos para fins comuns e integrados. Na concepção de Paes-de-Souza et al (2010) a prática de Gestão Compartilhada é um grande desafio dos administradores públicos uma vez, que depende dos funcionários a aprendizagem organizacional. Prosseguindo, os mesmo autores, escrevem que a Gestão Compartilhada favorece, também, a cada parceiro manter sua identidade institucional e programática dirigindo pessoas, esforços e recursos para fins comuns e integrados.

É importante ressaltar que para atingir esse equilíbrio, entre as partes, é necessário muito empenho dos atores envolvidos no processo, o qual vai desde a produção até os níveis mais elevados da organização. Corroborando nesse sentido, Paes-de-Souza et. al (2010) assinalam que a prática da Gestão Compartilhada é um grande desafio, em particular, aos administradores públicos, uma vez que parte do compromisso dos funcionários a aprendizagem organizacional e que o processo de Gestão Compartilhada somente torna-se eficiente quando existe a cooperação entre todos os entes envolvidos e participes.

## 2.4. Gestão de desempenho organizacional

A Gestão do desempenho Organizacional tem sido recorrente nas empresas, tanto públicas quanto privadas isto requer dos administradores muita atenção, porque nas empresas privadas existe a competitividade entre empresas, e nas atividades públicas existem os interesses organizacionais, sociedade, governo entre outros, comentando sobre isso Almeida, Marçal e Kovaleski (2004 p. 1188) afirmam que “o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação em seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento”.

Guimarães e Brandão (2001) afirmam, por sua vez, que avaliar significa comparar os resultados alcançados com os esperados. Sink e Tuttle (1993) falam que gerir desempenho é criar visão de futuro, planejar, projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação, dizem ainda que a medição é um processo não baseado em valor. Bond et al (2001) Apontam que o desempenho das organizações é o produto da análise de todas as atividades de uma empresa. Para Zey-Ferrel (1979) desempenho organizacional é um termo global que abarca os conceitos de eficácia, eficiência, conflito, inovação, mudança e satisfação.

Contribuindo, Coelho et al (2008) apontam que a avaliação do desempenho organizacional na revolução industrial, se preocupava somente com critérios financeiros e econômicos. Neste sentido, Nascimento, Filardi, Casas e Dutra (2010) consideram que avaliações internas nas organizações são fundamentais, pois é possível verificar o desempenho de pessoas, procedimentos e processos produtivos.

Rummler e Brache (1994) alertam para alguns aspectos essenciais em relação à medição do desempenho. Schmidt, Santos e Martins (2006) discutem vários modelos de avaliação de desempenho de empresa e cita alguns: Sink e Tuttle, Hronec (quantum), Rummler e Brache, BSC, EVA. Falam também que a primeira etapa de um processo de medição de desempenho nasce com a necessidade de medir, ou seja, precisa-se de um instrumento para realizar a medição.

Reportando-se a gestão de desempenho Guimarães e Brandão (2001), dizem que esta teve início na última década, surgindo como conceito alternativo as



tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho. Apontam que avaliar significa comparar os resultados alcançados com os esperados, no entanto, somente o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Para gerir o desempenho é preciso planejar, sendo necessária uma ação constante por parte dos gestores das corporações.

Sink e Tuttle (1993), após trabalharem por muito tempo com organizações excelentes que buscavam se tornar organizações do futuro, por meio do projeto, desenvolvimento e implantação de esforços de gerenciamento da produtividade e qualidade, definiram a gestão do desempenho como sendo (p. 36):

- Criar visões do estado futuro que se almeja.
- Planejar, avaliar o estado em que a organização se encontra no momento, no que diz respeito à visão, criar estratégias para a obtenção do estado futuro almejado e reunir forças de modo a caminhar rumo a essa visão.
- Projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho.
- Projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que informarão se a caminhada segue na direção pretendida e o quão bem ela se desenrola.
- Assegurar-se de que existam sistemas de apoio cultural, de modo que tenham recompensas e estímulos ao progresso, podendo-se manter a excelência que está obtendo e controlar os níveis de desempenho necessários para enfrentar a nova concorrência.

Assim o processo de gerenciamento do desempenho é um processo pelo qual essas ações acontecerão de modo sistemático, coerente, persistente, paciente e abrangente em toda a organização. O processo de gestão do desempenho em uma organização deve preocupar-se, não somente com o que é feito, mas com o modo como é feito.

Sink e Tuttle (1993) mostram uma clara separação entre medição e avaliação. Segundo eles, a medição é um processo não baseado em valor. É simplesmente o processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, que é o

processo pelos quais padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos e outros, são impostos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o processo de gestão de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a organização está em permanente contato com seus ambientes, tendo um sistema de *feedback* em ciclo fechado, que corresponde ao componente de avaliação do processo de medição.

Prosseguindo Sink e Tuttle (1993) consideram que a gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. É verificar se a organização está conseguindo concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se. A linha de base, no longo prazo, é a sobrevivência e o crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Para o caso empresarial, os lucros viriam como consequência.

#### 2.4.1. Desempenho Organizacional

O desempenho das organizações é o produto da análise de todas as atividades de uma empresa, desde a formulação das estratégias até a análise de ações e resultados alcançados. Portanto, o gerenciamento do desempenho pode indicar se as empresas irão ou não conseguir atingir as metas estabelecidas (BOND et. al. 2001),

Contudo, o autor escreve que para gerenciar o desempenho de uma organização é necessário um sistema de medição que permita o monitoramento, manutenção e controle das atividades; além de viabilizar o seu crescimento e aprimoramento contínuo. É atribuído aos indicadores o controle das operações, que tem por objetivo conhecer e identificar pontos críticos para o desempenho e para o gerenciamento das melhorias e mudanças. Isto, de certa forma, fez com que as empresas introduzissem medidas quantitativas e qualitativas em seus controles, que permitissem avaliar seu desempenho relativo a essas novas dimensões competitivas.

Sob o termo desempenho, diversos significados são atribuíveis, alguns deles quantificáveis, e que historicamente foram empregados pelas organizações, como é

o caso de indicadores para avaliar a sua capacidade de gerar negócios e sobrevivência, fazendo, portanto sentido mensurá-los para conhecer o desempenho empresarial. Dentre os significados de desempenho, destacam-se os listados por Corvellec (1997) que remetem aos seus dois principais construtos - a eficiência e a eficácia: como desempenho "dramático e cultural" na construção da identidade organizacional, através da interação de seus membros; como resultado de atividades, quantificável através de medidas equivalentes a eficiência; como o que é atingido dos objetivos formais equivalentes à eficácia.

Zey-Ferrel (1979) considera desempenho organizacional um termo global que abrange os conceitos de eficácia, eficiência, conflito, inovação, mudança e satisfação. A autora considera que as duas principais dimensões do desempenho são a eficiência e a eficácia, destacando que a maioria deles considera a eficiência como um aspecto da eficácia, mas há outros, que definem eficácia como uma medida de eficiência. Tenner e De Toro (1997), por sua vez, veem o desempenho pela ótica do processo, propondo um modelo de avaliação em que o elemento medido corresponde a uma dimensão do desempenho.

Com o crescimento e agigantamento das organizações e a grande competitividade nos negócios tornou-se imperativo as empresas a obtenção de elevados níveis de desempenho. Alcançar níveis de desempenho elevados nos dias atuais tem sido o grande desafio das grandes, médias e pequenas organizações, para tanto (DRUCKER, 1964, p. 224) afirma que atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma tarefa difícil, porém essencial. Qualquer que seja o nível de desempenho a ser buscado por um corpo gerencial será altamente difícil, pois a atividade do desempenho necessita principalmente das pessoas que gerem a organização, portanto se as pessoas não estiverem motivadas para o alcance desse desempenho, infelizmente não será possível alcançá-lo. Essa tarefa de melhorar o desempenho é altamente complexa, segundo (MARTINDELL, 1950, p. 267). Nesse sentido Kaplan e Norton (1997, p. 21) corroboram com martindell a respeito dessa complexidade dizendo que "medir é importante o que não é medido não é gerenciado".

Salterio e Webb (2003 p. 41) escrevem também acerca do desempenho organizacional e a mensuração, enfatizando que a compreensão de que "o que é medido é gerenciado" deve ser substituída por "o que é medido e usado nas

avaliações é gerenciado”. Portanto tudo que é medido e que faz parte do processo de avaliação da gestão é gerenciado. Significando dizer que para avaliarmos uma organização no nível de seu desempenho é necessário termo vários relatórios e documentos sobre o seu desempenho, conforme (PHATAK, 1995, p. 227).

Para que as empresas tenham realmente um desempenho consistente é necessário a utilização de métodos adequados de mensuração da performance, quanto a isso Saltério e Webb (2003, p. 39) afirmam que aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da revista Fortune utilizam algum tipo de metodologia de avaliação de desempenho. No entanto tratando-se de avaliação de desempenho ela sempre trará, em algum instante, um aspecto subjetivo, necessitando necessariamente da intuição do administrador, conforme (NORREKLIT, 2000, p. 86). Entretanto a tarefa de mensurar o desempenho não é algo fácil, pois até mesmo a definição de desempenho tornou no meio dos cientistas algo um pouco difícil de conceituar, o que para Daft e Marcic( 2004, p. 10) significa simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz. Cabe enfatizar que o desempenho deve ser obtido de maneira que possa contemplar as partes interessadas. Meyer (1994, p. 97)) enfatiza que o fato de que um projeto está seis meses atrasado e U\$\$ 2 milhões acima dos custos não diz nada sobre o que saiu errado e o que fazer na sequência. Para tanto no entendimento de Meyer para avaliar uma organização há de se ter em mente outras variáveis que possam obter uma visão mais abrangente do desempenho. De acordo com Corrêa (1986) a avaliação de desempenho deve integrar-se com as atividades da organização, sendo a principal orientação, evidenciada o conhecimento e medição do desempenho da empresa.

Segundo Kaplan (2012 p. 126) os primeiros sinais de um desempenho ineficiente é a perda do alinhamento entre estrutura da empresa, sua visão e suas prioridades. Ou seja, uma empresa que não tem presente todo o aparato para fazer frente a sua visão de futuro e suas prioridades frente às demandas das novas gerações de clientes infelizmente terá um desempenho fraco e estará fadada ao fracasso.

#### 2.4.2. Avaliação de desempenho

Coelho, et al (2008) comentam que a avaliação do desempenho organizacional, no período da Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, tinham preocupações com critérios financeiros e econômicos, sendo desenvolvidos e utilizados modelos quantitativos e normativos, com vistas a maximizar lucros e prazos. Nessa época, o ambiente organizacional, era caracterizado, pela certeza, previsibilidade e estabilidade, por isso recorriam a estes modelos.

É importante frisar que no mundo contemporâneo, fica difícil avaliar uma organização somente pela perspectiva financeira e econômica, pelo fato de se ter uma gama de variáveis intrínsecas no processo que podem fazer grande diferença na avaliação.

Taylor no início do século XX, já usava técnicas e métodos para avaliar o desempenho dos funcionários, em busca da racionalização do trabalho, (NASCIMENTO, FILARDI, CASAS e DUTRA, 2010).

Tais autores afirmam que “As organizações vivem num cenário competitivo e dinâmico, precisando se adaptar às transformações rápidas e agressivas. E para se ter eficiência, as técnicas e mecanismos de avaliação de desempenho são importantes instrumentos de medição e controle da gestão contemporânea, sendo ferramentas de apoio aos gestores na tomada de decisões”(2010 p. 1).

Corroborando com as falas dos autores percebe-se neste cenário que se as organizações não tiverem um olhar bastante acurado para a avaliação da organização, com mecanismos e instrumentos adequados, certamente a empresa estará fadada ao fracasso.

Nascimento, Filardi, Casas e Dutra (2010 p. 3),destacam que “Avaliações internas nas organizações são fundamentais, pois avaliando é possível verificar o desempenho, podendo ser avaliados empregados, procedimentos, processo produtivo, entre outros... As avaliações verificam se a organização está criando valor ou riqueza acima do custo de oportunidade e se os processos estão sendo realizados da maneira correta”.

Almeida, Marçal e Kovaleski (2004 p. 1189) contribuem ponderando que “As empresas necessitam descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos da corporação. A qualidade como

um modelo administrativo atualmente aplicado pelas organizações deve ser estudada e analisada, pois exerce influência sobre o desempenho organizacional”.

Para tanto esse procedimento deve ser estruturado de forma a motivar os empregados a buscar cada dia mais a melhor performance da organização, contribuindo dessa forma para a otimização de recursos e alavancagem organizacional.

A proliferação de painéis de avaliação de desempenho nas organizações reflete um crescimento geral do interesse pelo aprimoramento desse tipo de ferramenta de gestão. Entretanto, os painéis de indicadores geralmente enfocam assuntos de interesses internos, ficando as áreas de interesses dos clientes inadequadamente integradas ao esquema principal, de acordo com Lawton (2002).

Kaplan e Norton (1996) destacam que o sucesso de um sistema de medição de desempenho tem haver com o respeito aos princípios de: i) medir somente as coisas que indiquem o sucesso organizacional, ii) manter um conjunto de medidas equilibradas, considerando as perspectivas das pessoas que tomam decisões, iii) incentivar a participação sobre o que deve ser medido, envolvendo os funcionários na configuração e implementação do quadro de indicadores de desempenho; iv) alinhar os objetivos e as estratégias organizacionais com as medidas; e v) orientar os esforços para cumprimento das metas estabelecidas.

Contudo, uma estratégia com elevado potencial de sucesso pode falhar se o desenho organizacional for mal projetado, se os grupos não funcionarem bem ou se as pessoas não estiverem motivadas. Da mesma forma, uma organização pode não ser eficaz, mesmo que tenha pessoas motivadas e grupos com *empowerment* e se estiver implementando uma estratégia inapropriada.

Assim, o desempenho organizacional reflete a estratégia em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização.

Na gestão das organizações como sistemas, Rummler e Brache (1994) alertam para os seguintes aspectos essenciais em relação à medição do desempenho:

- A ausência de medição impede a plena gestão;
- Sem medição, a identificação dos problemas é prejudicada;
- Sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;

- a medição é fundamental para que as pessoas tenham maior compreensão da adequação dos seus desempenhos.

Segundo Nascimento, Filardi, Casas e Dutra (2010 p. 3), “se faz necessário compreender o melhor jeito de utilizar as técnicas de avaliação de desempenho, pois se as mesmas forem utilizadas apenas com o fim de classificação e avaliação a partir de critérios normativos, analisando quem será o primeiro e o último, torna-se um procedimento destrutivo que irá incitar a competição”.

Cada organização deve descobrir a melhor técnica de avaliação de desempenho para a sua empresa, haja vista cada peculiaridade do seu segmento de atuação.

Schmidt, Santos e Martins (2006) discutem vários modelos de avaliação de desempenho de empresas, dentre eles destacam-se o Balanced Scorecard - BSC, de Kaplan e Norton, EVA – Economic Value Added, modelo de melhoria da performance de Sink e Tuttle, modelo quantum de medição de desempenho de Hronec, modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Brache, Capital Intelectual, modelo da teoria das restrições de Goldratt (TOC), modelo TQM e Benchmarking.

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 2) afirmam que “a primeira etapa de um processo de medição de desempenho nasce com a necessidade de medir, isto é, o tomador de decisão precisa buscar um instrumento para tornar o seu processo de decisão menos aleatório e mais científico”. Podendo-se depreender que para ter um processo de medição do desempenho é necessário buscar um modelo que seja compatível com aquilo que o gestor precisa medir.

Descrevem-se, a seguir, resumidamente alguns modelos citados por Schmidt, Santos e Martins (2006):

O EVA segundo os autores citados acima serve “para avaliar o desempenho das empresas e surgiu em resposta às deficiências do sistema tradicional de avaliação econômico-financeira, que, embora tenha sido bastante aprimorado com a evolução dos sistemas computadorizados e com aplicação de técnicas estatísticas, ainda não dá a resposta adequada em termos de criação de valor para os acionistas”.

O BSC é um modelo que visa mensurar o desempenho através de 4 (quatro) perspectivas: Finanças, Clientes, Aprendizado e crescimento e Processos Internos.

O modelo de melhoria da performance de Sink e Tuttle “é centrado no planejamento e medição do desempenho para o gerenciamento da performance de uma organização. A proposta está suportada na necessidade de uma estratégia abrangente e bem integrada”. (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006, p. 101).

O modelo de Sink e Tuttle mede a performance da organização a partir de 7 critérios, quais sejam: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida, de trabalho, inovação e lucratividade.

O modelo quantum de medição de desempenho de Hronec, o modelo quantum busca o monitoramento dos processos, a satisfação dos clientes, o benchmarking de processos e a geração de mudanças por intermédio da medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo.

O modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Brache, segundo Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 120) “o modelo é constituído de duas dimensões. A primeira compõe-se dos três níveis de desempenho: Nível de organização, Nível de processo e Nível de trabalho/executor. A segunda compreende três fatores que são os objetivos, Projeto e Gerenciamento, denominados necessidade do desempenho”.

Como visto há vários modelos que visam mensurar a performance das organizações, sendo necessário o cuidado por parte dos gestores, decidir quais os indicadores que mais demonstram a clareza e profundidade dos resultados esperados.

O modelo de Hronec (1994) demonstra a Matriz Quantum de Medição de Desempenho, que mede os níveis do Pessoal, Processo e Organização em relação ao custo, qualidade e tempo.

#### 2.4.3 Dimensões e variáveis de HRONEC

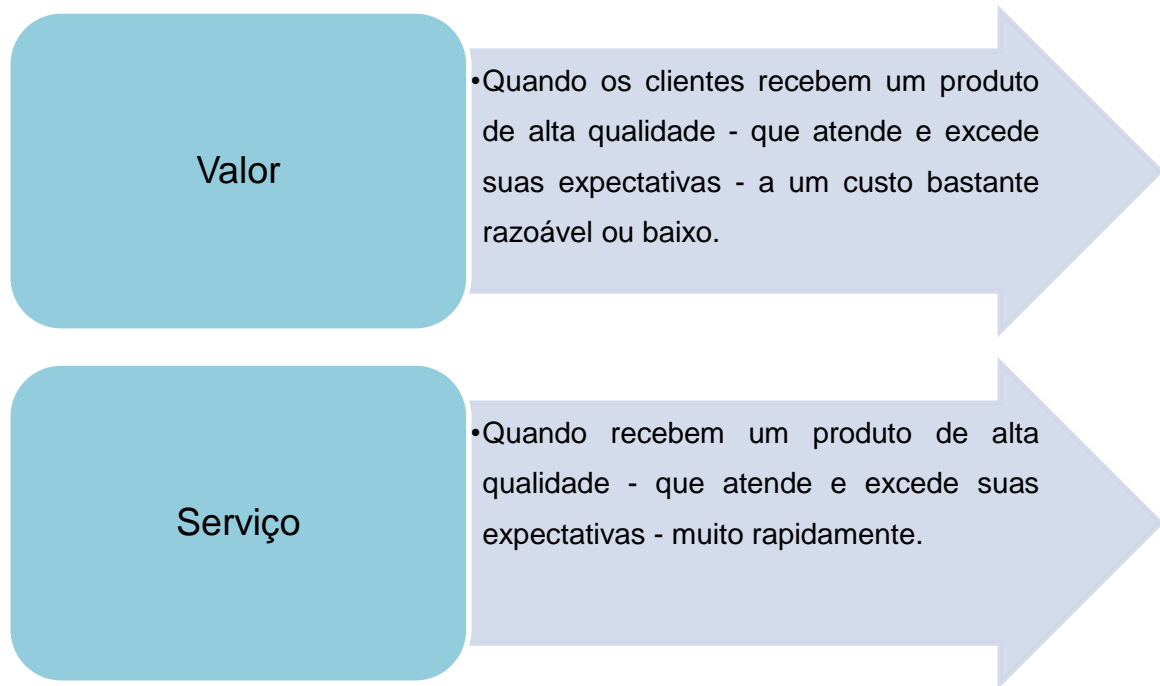
As variáveis e dimensões são definidas por Hronec (1994) como sendo as medidas que quantificam o modo como às atividades em um processo ou output de um processo atingem uma meta específica. Sua metodologia mensura o desempenho das empresas, utilizando a Matriz Quantum de desempenho.

Para Hronec (1994) o desempenho quantum é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. Ele ressalta



ainda, que a medição de desempenho é um processo, não um evento. Para tanto, passamos a definição de valor e serviço, conforme figura 2, a seguir:

Figura 2 - Definição de valor e serviço



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hronec (1994)

A Matriz Quantum de Medição de Desempenho ilustra o uso das medidas em toda a organização ao nível de hierarquia, processo e pessoal. Rummler e Brache (1990) descrevem três níveis de mobilização das medidas de desempenho na organização, sendo: o Humano que são as pessoas que executam as atividades, orientadas por um conjunto de medidas de desempenho; os processos que consistem nas atividades que consomem recursos e fornecem produtos ou serviços aos clientes e a organização que compreende os níveis de desempenho das pessoas e processos.

Para tanto, na perspectiva da Matriz Quantum as medidas de desempenho especificadas - custo, qualidade e tempo, traz uma definição específica, conforme, quadro 2:

Quadro 2 - Definições de Medidas de Desempenho

MEDIDAS DE DESEMPENHO	DEFINIÇÃO
<b>CUSTOS</b>	São as medidas financeiras de desempenho – o gasto com pessoal, processos ou organização. Essa categoria mede o lado econômico da “excelência”.
<b>QUALIDADE</b>	E a forma pela qual os clientes a definem. Do ponto de vista da medição de desempenho, a qualidade significa que os produtos ou serviços atendem e excedem os desejos e as expectativas dos clientes. Essa categoria mede a “excelência” do produto ou serviço, como vista pelos clientes – internos ou externos.
<b>TEMPO</b>	É uma função de velocidade da organização. Com que rapidez ela consegue reagir às influências externas, ou responder aos pedidos dos clientes, a mudança na concorrência ou a mudança no ambiente? Essa categoria mede a “excelência” do processo.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Hronec (1994 p. 28).

O conceito de medição de desempenho descrito por Hronec (1994) estabelece três níveis/dimensões para serem mensuradas nas empresas, quais sejam: o nível da Organização, o nível processo e o nível pessoas, os quais encontram-se detalhados a seguir:

Quadro 3 - Matriz Quantum de Medição de Desempenho

Desempenho Quantum			
	Valor		Serviço
Medidas de Desempenho	Custo	Qualidade	Tempo
Dimensões/níveis			
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsividade Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade Maleabilidade

Fonte: Hronec (1994 p.27)

Para adotar o conceito da Matriz Quantum é imprescindível conhecer os conceitos de custo, qualidade e tempo, os quais são os norteadores da referida Matriz, estes conceitos são os balizadores para a compreensão do conceito maior da Matriz, custo, qualidade e tempo propiciam aos gestores a base para um

desempenho de alto nível, para tanto a seguir faz-se uma contextualização desses conceitos proporcionados por teóricos da Administração. Portanto, para entender a contextualização dada por Hronec, analisar-se-á os diferentes conceitos.

#### **a) Custo**

A mensuração dos custos pelo ser humano sempre teve em evidência, sobretudo pelo fato de querer saber quanto e como gastar os dividendos. Este fato ocorre desde muitas épocas atrás, Hansen, (2003 pg. 29), explica que “As raízes da contabilidade se estendem profundamente na história do ser Humano. As primeiras ferramentas, criadas de 5.000 a 10.000 anos atrás incluem pedras com pontinhos vermelhos e pequenos pacotes de lama ressecada com escrita cuneiforme do lado externo”. O fato é que o ser humano precisa conhecer, através de registros confiáveis, o seu verdadeiro custo de vida. As organizações não são diferentes, devendo, portanto registrar individualmente seus custos, para ter a precisão do quanto gasta e quanto precisa para manter suas atividades.

Nesse sentido as organizações precisam ter um sistema perfeito para alocar e registrar seus custos de produção dos bens ou serviços, tendo em vista a sustentabilidade da empresa, bem como pelo fato de ter informações confiáveis para a tomada de decisão, afim de evitar futuros prejuízos à empresa. Corroborando com isso Allora e Gantzel, (1996, p. 17) afirmam que “O domínio das informações e técnicas de custeio é fundamental para a gestão das empresas, não apenas na forma como o mercado está configurado atualmente, mas será fundamental para sobrevivência das organizações no complexo ambiente que se desenha para o futuro próximo”. No entanto existem organizações que se esquecem de registrar seus custos, o que inevitavelmente redundará em sérios prejuízos à empresa.

Atualmente utiliza-se de vários procedimentos de alocação dos custos das empresas. Entretanto “A maioria dos procedimentos de contabilidade interna e de custeio do produto, usados no século XX, foi desenvolvida entre 1880 e 1925.” Conforme afirma (HANSEN, 2003, p. 30). No entanto vários sistemas têm sido desenvolvidos pelos estudiosos para o perfeito registro das informações contábeis, objetivando a melhoria da tomada de decisão do gestor da organização.

Entende-se que esses sistemas desenvolvidos são de suma importância para o gestor moderno que sem o conhecimento de informações seria impossível alavancar os resultados da organização, e em se tratando de sistema, Hansen (2003

p.55) considera que “Um sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas que realiza um ou mais processos para atingir objetivos específicos.” O fato é que sem um sistema integrado de informações dos custos da empresa, fica muito difícil a implementação de estratégia que venham otimizar os recursos da organização.

Para entender eficientemente as questões dos custos na organização, é preciso compreender o que venha a ser custo, que conforme define HANSEN (p.69) “custo de produção representa o custo total de fabricação de produtos completados durante o período atual”. E contribuindo, Dutra (2003, p. 33) afirma que “Custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.” Pode-se aceitar que o custo envolve todo o processo de produção das organizações, compreendendo a entrada de insumos, processamento e bens e serviços produzidos.

É entendimento pacificado entre os estudiosos que os custos são divididos em custos diretos e indiretos. Nos diretos, significa que os custos “pode ser diretamente apropriado a cada tipo de bem ou órgão no momento de sua ocorrência.”. (Dutra, 2003, p. 42). Esses custos implicam diretamente na produção dos bens ou serviços. Já os custos indiretos significam que “o custo que não se pode apropriar diretamente a cada tipo de bem ou função de custo no momento da ocorrência”. (Dutra, 2003 p. 43), significa dizer que estes custos são indiretamente alocados na produção de bens ou serviços.

Atualmente existe um ramo da Contabilidade que se destina ao estudo da questão ligada diretamente aos custos empregados nas operações e produções dos bens ou serviços sendo denominada de contabilidade de custos que segundo Leone (2000, p. 30) afirma que “a contabilidade de custos, para cada segmento, deve preocupar-se em estudá-los para ser capaz de produzir informações gerenciais de custos mais úteis para os diversos gerentes ou encarregados que se responsabilizam pelo desenvolvimento de cada segmento”. O autor afirma ainda que “A contabilidade de custos emprega vários sistemas que representam conjuntos de critérios, convenções, procedimentos e registros que interagem, de modo coordenado, no sentido de atender a determinadas finalidades”(LEONE, 2000, p. 36). A existência desse ramo da Contabilidade trouxe bastante contribuição para as organizações, ampliando desta forma o jeito de registrar e alocar os custos da

empresa, para uma melhor análise e futuros planejamentos. Leone enfatiza ainda que “contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que classifica, registra, aloca, organiza e relata custos correntes e futuros.” (LEONE, 2000 p. 46).

Outra vertente da figura dos custos é a questão da própria natureza dos custos, ou seja, como é que a própria contabilidade enxerga a natureza. Verifica-se que no conceito de Dutra (2003, p. 36) “a natureza dos custos é a padronização das contas, não permitindo que pessoas diferentes em épocas diferentes usem títulos diferentes para registrar uma mesma operação”.

Existem ainda, no conceito dos autores as classificações dos custos organizacionais, que segundo Dutra (2003, p. 37) “na classificação de custos quanto a função, deve ser considerada a função que está consumindo o gasto”. É importante ressaltar que essa classificação da função serve para a análise dos custos de cada função da empresa.

Toda organização também precisa entender que dentro de suas funções são contabilizados os custos fixos, variáveis e mistos, que inevitavelmente servem para o planejamento de novas atividades da organização, como: expansão dos serviços, produção de novos bens ou serviços, entre outros. Dutra (2003, p.47) dá a definição de custos Fixos como sendo os “Custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variações do volume de atividades em períodos iguais”. O mesmo autor também define custos variáveis como sendo os “Custos que variam em função do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período”. Prosseguindo Dutra resalta os custos mistos que “São os que possuem, em seu total, uma parcela fixa e outra variável que permitem considerá-los caracteristicamente, como custo global, já que este é a soma dos outros dois” (DUTRA, 2003, p. 52).

Para mensurar apropriadamente os custos de cada empresa é necessário alocar corretamente cada custo, para que o gestor possa tomar a melhor decisão para o negócio, evitando dessa forma prejuízos financeiros gravíssimos ou ainda pior, a própria falência da organização. No quadro 04 descreve-se a medida de desempenho nível do pessoal – dimensão custo, com definições de Hronec e outros autores.

Quadro 4 - Medida de Desempenho Nível do Pessoal – Dimensão Custo

	Descrições	Hronec	Outros autores
C U S T O	Remuneração	Adquirir e empregar as habilidades das pessoas. Ex. - Custos dos salários. -Custo dos benefícios	- O sistema de remuneração alinha o comportamento das pessoas com os objetivos da empresa (BÁLKIN, GÓMEZ- MEJIA, 1987). - A remuneração financeira é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa (Dutra, 2002b) - A remuneração fixa é o montante em dinheiro previamente ajustado entre a pessoa e a empresa, pago regularmente pelo trabalho realizado. Normalmente está atrelado às tarefas e à posição ocupada pela pessoa na companhia (Dutra, 2002b).
	Desenvolvimento	Treinamento e instrução Ex. Reuniões de treinamento. -Seminários. -Assessoramento. -Aconselhamento	- Treinamento é levar alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Desenvolver significa fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado (carvalho, 1994).
	Motivação	Encorajar as pessoas a melhorar continuamente Ex. - Sessões de intercambio. -Programa de Recompensa ou Reconhecimento.	-Motivação refere-se ao comportamento que visa objetivo (Pereira, 2004) - A motivação se refere a alguma coisa dinâmica que aparece numa base interna (Kolasa, 1978).

Fonte: elaborado pelo autor

Os custos das pessoas na organização fazem parte do cotidiano das empresas, os funcionários precisam ser bem remunerados, pois este é o grande dilema das corporações, sendo a principal arma para as empresas alcançarem seus objetivos. É primordial para a empresa ter um sistema de remuneração que alinhe os objetivos organizacionais com os objetivos da empresa, conforme explica (BÁLKIN, GÓMEZ- MEJIA, 1987).

Outro fator importantíssimo nas organizações diante das pessoas é o desenvolvimento, ou seja, as empresas precisam de pessoas competentes, desenvolvidas teoricamente, tecnicamente para fazer frente às demandas dos clientes, para isso é necessário treinar e capacitar seus funcionários, com conhecimento necessário para poder prestar um serviço de excelência, para isso é importante que os colaboradores passem por seminários, cursos, palestras e outros tipos de capacitação no sentido de dotar os colaboradores das competências necessárias para o bom desempenho dos serviços. O treinamento é capaz de levar pessoas a fazer algo que nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina (CARVALHO, 1994).

É necessário enfatizar que pessoas motivadas são capazes de assumir riscos e obterem resultados extraordinários, para tanto os gestores devem fomentar a motivação de seus liderados no sentido de obter a sua máxima produtividade,

mas, sobretudo visando também o bem estar dos mesmos, pois a motivação pode-se dizer que é a mola propulsora para a alavancagem dos resultados da empresa. O termo motivação refere-se ao comportamento que visa objetivo (PEREIRA, 2004).

O quadro 05 representa a medida de desempenho nível do processo – dimensão custo, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 5 - Medida de Desempenho Nível do Processo – Dimensão Custo

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>C U S T O</b>	Input	Custo dos inputs no processo. Ex. Matéria-Prima - Custos de capital	- Um conjunto de inputs para qualquer processo produtivo são os recursos transformados. Estes são os recursos que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma (materiais, informações entre outros (slack, 2009).
	Atividades	Custo de execução da atividade do processo. Ex. -Custo de processamento das compras. -Custo de faturamento. -Custo de preparação de um projeto	- Atividade é o trabalho realizado na empresa (Allora, 1996) - Atividade é uma tarefa ou uma determinada quantidade de trabalho necessária no projeto ( Gaither, Frazier, 2004).

Fonte: elaborado pelo autor

Os insumos dos processos produtivos devem ser mensurados pelos gestores para avaliar sua performance na organização, tudo aquilo que faz parte do processo produtivo, como matéria-prima e outros, deve ter seu custo levantado, visando chegar quanto estes custam para a organização. Os inputs são considerados por Slack (2009) como sendo o conjunto de recursos transformados em qualquer processo produtivo, sendo materiais, informações e outros.

Por outro lado a execução do processo também chamada de atividades revela um custo a organização, tem-se como exemplo o custo de tratamento da água, do faturamento entre outros, pois a atividade tem o conceito dado por Gither e Frazier (2004) como sendo uma tarefa ou uma quantidade de trabalho necessária no projeto. O que dá a entender que num processo produtivo sempre haverá atividades sendo realizadas.

O quadro 06 representa a medida de desempenho nível da Organização – dimensão custo, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 6 - Medida de Desempenho Nível da Organização – Dimensão Custo

	Descrições	Hronec	Outros autores
C U S T O	Financeiro	Informação financeira histórica relatada segundo regras externas Ex. Imposto de Renda -CVM	- custo de produção representa o custo total de fabricação de produtos completados durante o período atual (Hansen, 2003).
	Operacional	Informação financeira utilizada para gerir o negócio no dia-a-dia. Ex. -Pedidos em carteira -Vendas	Custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não (Dutra, 2003)
	Estratégico	Análise financeira utilizada para dar apoio a decisões de longo prazo. Ex. -Análise de fabricar/comprar -Análise do custo do produto -Análise do custo-alvo	Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização” (Dutra, 2003)

Fonte: elaborado pelo autor

O custo global da organização engloba tanto os financeiros, operacionais e estratégicos, esses são inerentes a qualquer tipo de organização, sendo empresa pública ou privada, esses custos podem ser também diretos ou indiretos, podendo influenciar significativamente no desempenho organizacional. Os custos de produção representa o custo total de fabricação de produtos completados durante o período atual (HANSEN, 2003). Esse tipo de custo é evidenciado como sendo aquilo que é gasto para produzir os bens e serviços da organização.

### **b) Qualidade**

No cenário atual da sociedade os clientes estão mais exigentes quanto aos produtos e serviços produzidos pelas empresas, quer sejam públicas ou privadas, essas exigências se dá pelo fato das inovações tecnológicas nos processos produtivos, por isso esses clientes passam a exigir uma qualidade maior na fabricação, entrega e disponibilização desses produtos/serviços. Para isso entende-se sendo a qualidade “a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores” (SLACK, 2009, p. 523). Então a consistência na conformidade dos produtos e serviços, demonstra a qualidade prestada pelas organizações.

Ainda entendendo a questão da qualidade nas operações e produção de serviços e produtos a American Society for Quality, define a qualidade como “o



conjunto de elementos e características de um produto ou serviço que sustentam sua capacidade de atender as necessidades explícitas ou implícitas” (HEIZER, RENDER, 1999 p. 57)

Portanto, para as organizações prestarem serviços de qualidade exigidos pelos clientes, sociedade e as outras instituições são necessárias que as mesmas tenham um padrão específico de produção, que conforme Slack (2009, p. 531) “o padrão de qualidade é o nível de qualidade que define a fronteira entre o aceitável e o inaceitável”.

Sendo que somente haverá a melhoria na produção se a empresa evidenciar esforços para tal, entendendo que o princípio para isso, seria que para “melhorar a qualidade não é algo que ocorre simplesmente fazendo com que todas as pessoas de uma organização “pensem qualidade”” (SLACK, 2009, p. 636).

É importante frisar que segundo Corrêa e Corrêa (2010, p. 183) “A evolução do pensamento da qualidade contou com a contribuição de uma quantidade incontável de pessoas que, em diversas épocas, se dedicaram ao encaminhamento de questões, de propostas de soluções e de abordagens relativas ao tema”.

Os Gurus da Qualidade foram importantíssimos para a evolução do conceito, bem como para a melhoria da prestação de serviços aos clientes, no quadro 07, a seguir encontram-se os principais teóricos da Qualidade e suas contribuições:

Quadro 7 - Teóricos da Qualidade e suas Contribuições

Teórico	Contribuição
A. Feigenbaum	Qualidade: é um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor.
W. E. Deming	A qualidade começa com a alta administração e é uma atividade estratégica
J. M. Juran	Tentou fazer com que as organizações se movessem da visão fabril tradicional de qualidade como “atendimento às especificações” para uma abordagem mais voltada ao usuário, para o que criou a expressão adequação ao uso.
K. Ishikawa	crédito como criador do conceito de círculos de qualidade e dos diagramas de causa e efeito.
G. Taguchi	Qualidade da engenharia, por meio da otimização do design do produto, combinada com métodos estatísticos de controle de qualidade. Estimulou as reuniões interativas de equipes de operários e gerentes visando criticar e desenvolver design de produto.
B. B. Crosby	Destacou os custos e benefícios da implementação de programas de qualidade por meio de seu livro Quality is free, no qual apresentou um programa de defeito zero

Continuação

Teórico	Contribuição
Shigeo Shingo	Fez distinção entre erros e defeitos, considerando que os primeiros desencadeavam os segundos, porém não necessariamente sempre. (Corrêa e Corrêa, 2010 pg. 193).
David A. Garvin	Escreveu o livro <i>Managing quality</i> (Gerenciando a qualidade), dando importantes contribuições para uma visão estratégica da qualidade. (Corrêa e Corrêa, 2010 p. 199)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses teóricos influenciaram o mundo das corporações, enfatizando a necessidade da produção de bens e serviços com excelência. Um exemplo disso foi a criação das sete ferramentas da qualidade, por Ishikawa, que são: o Diagrama de processo, a Análise de Pareto, Diagramas de causa e efeito, Diagrama de correlação, Histogramas, Cartas de controle de processos e a folha de verificação. Segundo apregoava Ishikawa “noventa e cinco por cento dos problemas relacionados à qualidade podem ser resolvidos com o uso de sete ferramentas quantitativas básicas” (CORRÊA E CORRÊA, 2010, p. 212).

Dentre os conceitos preconizados por esses teóricos está a questão de que até mesmo na qualidade dos serviços deve existir o planejamento das ações, que conforme diz Corrêa e Corrêa (2010 p. 203) “O planejamento da qualidade, como qualquer planejamento, é feito antecipadamente. Portanto, os níveis de desempenho planejados não serão mais do que a formalização das expectativas dos responsáveis pelo planejamento sobre o desempenho futuro”.

Hoje o grande dilema da qualidade é integrar as partes interessadas na produção dos bens e serviços, para que possa juntamente com os executivos da organização planejar juntos os designs dos produtos e serviços, havendo dessa forma uma proatividade nesta questão que para Gaither e Frazier (2004, p. 498) “é preciso encontrar mecanismos que envolvam os clientes nas organizações”. Com certeza a aproximação dos clientes com a organização, ou seja, a empresa produtora de bens e serviços será a grande sacada para atendimento das características dos produtos e serviços desejados, isso fará com que os interesses sejam harmonizados e que todas as partes saiam satisfeitas do processo.

O quadro 08 representa a medida de desempenho nível do pessoal – dimensão qualidade, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 8 - Medida de Desempenho Nível do Pessoal – Dimensão Qualidade

	Descrições	Hronec	Outros autores
Q U A L I D A D E	Confiabilidade	Consistência no desempenho e confiança Ex. Desempenho dentro do programado ou prometido. -Taxas de erros	- Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços exatamente quando necessários ou, ao menos, quando prometidos (slack, 2009) - Confiabilidade é a probabilidade de que uma peça de máquina ou um produto funcionará adequadamente por um certo tempo sob condições estabelecidas. (Heizer e Render, 1999). - É a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. (Bowersox, 2001) - Indica quão frequentemente o produto fica fora de operação (Garvian,( Corrêa e Corrêa, 2010) .
	Credibilidade	Fidedignidade, confiabilidade e honestidade.	-Características pessoais.
	Competência	Posse das habilidades e do conhecimento exigidos	- Todos os organismos animais e humanos possuem uma capacidade para interagir efetivamente com o ambiente. (Pereira, 2004) - As competências organizacionais são as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem os objetivos organizacionais. (carbone et. al. 2005). - Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia (Hamel e Pahalad, 1994).

Fonte: elaborado pelo autor

A qualidade na prestação de serviços se configura como o grande diferencial das empresas no novo contexto mundial. Fazer as atividades com excelência exige entre outros aspectos a confiabilidade, credibilidade e competência dos empregados, para isso é necessário empreender tempo, dinheiro entre outras coisas.

A credibilidade das pessoas nas realizações das tarefas é uma questão que envolve além de outras coisas a honestidade. Já a Competência por sua vez exige habilidades conceituais, técnicas e interpessoais, que irão nortear o colaborador no desempenho das atividades no dia a dia.

O quadro 09 representa a medida de desempenho nível do processo – dimensão qualidade, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 9 - Medida de Desempenho Nível dos Processos – Dimensão Qualidade

	Descrições	Hronec	Outros autores
Q U A L I D A D E	Conformidade	Efetividade de um processo: geralmente um atributo de desempenho que mede se o output do processo atende ou excede a satisfação do cliente.	- Conformidade significa fazer um produto ou proporcionar um serviço conforme suas especificações de projeto. (Slack, 2009) - Indica o quanto um produto se aproxima de sua especificação ou da experiência anterior do cliente. (Garvian (Corrêa e Corrêa, 2010)
	Produtividade	Eficiência de um processo: fazer as atividades certas da maneira certa.	-Produtividade é a razão entre o que é produzido por uma operação e o que é necessário para essa produção. (Slack, 2009) - Produtividade é uma medida da eficiência com que recursos de entrada (insumos) de um sistema de agregação de valor são transformados em saídas (produtos) (Corrêa e Corrêa, 2010) - Produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados (Frazier e Gaither, 2004). - Produtividade é a razão entre as saídas (bens e serviços) e as entradas (recursos, como trabalho e capital). (Heizer e Render, 1999). - Produtividade é a medida comum de quão bem um país, indústria ou unidade de negócio está usando seus recursos (ou fatores de produção ( Aquilano, 2006).

Fonte: elaborado pelo autor

Os processos da organização se dividem em finalísticos e de apoio, os finalísticos são aqueles que estão diretamente ligados aos clientes, ou seja, são aqueles em que vão chegar aos clientes, no caso dos processos de apoio, esses visam dar suporte aos finalísticos para que os mesmos prestem um trabalho de excelência aos usuários desses serviços. Para obter um desempenho saudável a organização precisa ter processos que tenham conformidade, ou seja, os processos devem ser realizados conforme projetados ou delineados.

Segundo Slack (2009) conformidade significa fazer um produto ou proporcionar um serviço conforme suas especificações de projeto.

O quadro10 representa a medida de desempenho nível da organização – dimensão qualidade, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 10 - Medida de Desempenho Nível da Organização – Dimensão Qualidade

	Descrições	Hronec	Outros autores
Q U A L I D A D E	Empatia	Atenção individualizada	Resultado de uma interação que inclui tanto a perspectiva cognitiva como a ressonância emocional, permitindo perceber a visão particular do mundo de determinada pessoa. (Warner, 1997). É uma dimensão terapêutica central e não uma pré-condição para outras formas de tratamento (Rogers, 1975). A empatia é um conceito integralmente ligado à congruência e à aceitação positiva incondicional (Bozart, 1997).
	Produtividade	Eficiência organizacional	Produtividade é a razão entre o que é produzido por uma operação e o que é necessário para essa produção. (Slack, 2009) Produtividade é uma medida da eficiência com que recursos de entrada (insumos) de um sistema de agregação de valor são transformados em saídas (produtos) (Corrêa e Corrêa, 2010) Produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados (Frazier e Gaither, 2004). Produtividade é a razão entre as saídas (bens e serviços) e as entradas (recursos, como trabalho e capital). (Heizer e Render, 1999).
	Confiabilidade	Desempenho consistente e confiável	Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços exatamente quando necessários ou, ao menos, quando prometidos (Slack, 2009) Confiabilidade é a probabilidade de que uma peça de máquina ou um produto funcionará adequadamente por um certo tempo sob condições estabelecidas. (Heizer e Render, 1999). É a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejados. (Bowersox, 2001) Indica quão frequentemente o produto fica fora de operação (Garvian, (Corrêa e Corrêa, 2010)
	Credibilidade	Percepção da organização pelos interessados	- Aquilo que é crível, acreditável (dicionário Aurelio)
	Competência	Habilidades exigidas para o desempenho	Todos os organismos animais e humanos possuem uma capacidade para interagir efetivamente com o ambiente (Pereira, 2004) As competências organizacionais são as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem os objetivos organizacionais. (Carbone et. al. 2005). Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia. (Hamel e Prahalad, 1994).

Fonte: Elaborado pelo autor

Na pós-modernidade o termo qualidade é cada dia mais usado, este termo é amplamente difundido em todas as camadas da sociedade, o que impele as organizações a buscarem cada vez mais atingir a tão sonhada qualidade na prestação de serviços, mas o que é realmente essa qualidade que tantos sonham? Primeiro ter atenção individual das empresas no trato de suas questões, por outro lado elas desejam a credibilidade da organização, ou seja, elas querem acreditar fielmente na empresa A ou B, quando elas prestam um serviço, e também elas

querem empresas competentes, que atendam suas demandas a tempo quando requererem.

### c) Tempo

Para as organizações terem eficiência em suas respostas aos clientes, quanto aos seus pedidos é importante, que a mesma possua estratégias competitivas relacionados a produção e entrega de seus produtos/serviços, para tanto é de suma importância a análise da rapidez que essa entrega é realizada, Hronec (1994, p. 28), comenta que o tempo “é uma função de velocidade da organização. Refere-se a rapidez com que ela consegue reagir às influências externas, ou responder aos pedidos do cliente, à mudança na concorrência ou à mudança no ambiente?”. Hronec (1994) defende que dentro do quesito tempo a organização pode avaliar seu desempenho, com base nas seguintes variáveis: Velocidade que segundo o autor significa o tempo que envolve o ciclo de atendimento do pedido do cliente, Flexibilidade que seria a habilidade da organização em fazer frente às demandas, Responsividade que é a habilidade de realizar um serviço de imediato e a Maleabilidade significando a atitude positiva frente à mudança.

Vergara e Vieira (2005) afirmam que “o tempo é uma variável fundamental na mudança de um estilo industrial de produção clássico para outro de flexibilidade produtiva”.

O quadro11 representa a medida de desempenho nível do Pessoal – dimensão Tempo, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 11 - Medida de Desempenho Nível do Pessoal – Dimensão Tempo

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Responsividade	Disposição e prontidão dos empregados para fornecer serviço imediato.	Uma combinação de satisfação do paciente com o modo como o sistema age (Blendon et. al, 2001) - Diz respeito ao modo como o desenho do sistema de saúde reconhece e consegue responder às expectativas universalmente legitimadas dos indivíduos em relação aos aspectos não-médicos do cuidado (Vaitsman e Andrade, 2005).

Continuação

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva frente a mudanças	Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência e/ou sustentabilidade organizacional (Lima; Bressan, 2003) - Mudança consiste em uma diferença ou comparação entre dois momentos distintos de uma mesma realidade. (Woodman, 1989) - Mudança é qualquer transformação da natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, 1995).

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão tempo dentro da Matriz de Hronec, diz respeito às questões de responsividade e maleabilidade, a primeira se configura como sendo a proatividade das pessoas em atenderem as demandas dos clientes e a segunda significa o nível de mudança das pessoas frente aos acontecimentos e necessidades impostas pelas novas configurações produzidas pelo ambiente interno e externo à organização.

Produzir os bens e serviços com proatividade visa adotar estratégias que irão antecipar as necessidades dos clientes, visando atender da melhor forma possível os anseios da população, já a prontidão de mudar sempre conforme a necessidade imposta pela nova sociedade consumista implica em sempre dar o melhor que é requerido pelas partes interessadas.

O quadro 12 representa a medida de desempenho nível do Pessoal – dimensão Tempo, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 12 - Medida de Desempenho Nível do Processo – Dimensão Tempo

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Velocidade	Velocidade de entrega do output do processo.	- Velocidade significa o tempo transcorrido entre a requisição e o recebimento de produtos ou serviços pelos consumidores (Slack, 2009). - É medida pelo tempo decorrido desde o momento em que um pedido é colocado até a chegada da remessa ao cliente (Bowersox 2001)

Continuação

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Flexibilidade	A habilidade do processo em responder as variações nas demandas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. (Slack, 2009).</li> <li>- Flexibilidade significa ter a habilidade de aumentar ou diminuir rapidamente os níveis de produção, ou mudar a capacidade de produção rapidamente de um produto ou serviço para outro (Aquilano, 2006)</li> <li>- É a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias de serviço dos clientes. ( Bowersox, 2001).</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor

Os processos organizacionais devem possuir sempre a velocidade e a flexibilidade que se espera, produzindo bens e serviços adequados às demandas exigidas pelos clientes, em se tratando de velocidade é imprescindível que a empresa entregue seus produtos e serviços, evitando extrapolar os prazos existentes, visando proporcionar o bem estar dos clientes. Quanto ao conceito de Velocidade significa o tempo transcorrido entre a requisição e o recebimento de produtos ou serviços pelos consumidores (Slack, 2009). Ou seja, ao chegar uma requisição de bens ou serviços a empresa deverá percorrer o menor espaço de tempo para a entrega. No quesito flexibilidade Bowersox (2001) enfatiza dizendo que é a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias de serviço dos clientes.

O quadro 13 representa a medida de desempenho nível da Organização – dimensão Tempo, demonstrando a descrição dos termos e definições de Hronec e outros autores.

Quadro 13 - Medida de Desempenho Nível da Organização – Dimensão Tempo

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Velocidade	Velocidade com a qual a organização entrega diversos outputs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidade significa o tempo transcorrido entre a requisição e o recebimento de produtos ou serviços pelos consumidores (Slack, 2009).</li> <li>- É medida pelo tempo decorrido desde o momento em que um pedido é colocado até a chegada da remessa ao cliente. ( Bowersox, 2001).</li> </ul>
	Flexibilidade	Habilidade da organização em responder às variações das demandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. (Slack, 2009).</li> <li>- É a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias de serviço dos clientes (Bowersox, 2001)</li> </ul>
	Responsividade	Habilidade e disposição para prestar serviço imediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma combinação de satisfação do paciente com o modo como o sistema age (Blendon et. al, 2001)</li> <li>- Diz respeito ao modo como o desenho do sistema de saúde reconhece e consegue responder às expectativas universalmente legitimadas dos indivíduos em relação aos aspectos não-médicos do cuidado (Vaitsman e Andrade, 2005)</li> </ul>



Continuação

	Descrições	Hronec	Outros autores
<b>T E M P O</b>	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva com relação à mudança	-Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrentes de fatores internos e/ou externos a mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho (Bruno-Faria, 2003) - Mudança consiste em uma diferença ou comparação entre dois momentos distintos de uma mesma realidade. (Woodman, 1989) - Mudança é qualquer transformação da natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, 1995).

Fonte: elaborado pelo autor

Hoje o tempo tornou-se fator importantíssimo para as organizações modernas, primeiro porque os processos produtivos estão cada dia mais velozes, quando do advento da tecnologia da informação e em segundo porque as pessoas estão cada dia mais apressadas em obterem bens e serviços.

Dentro da dimensão tempo, no nível organização é dada ênfase as questões de velocidade, flexibilidade, maleabilidade e responsividade, itens que irão proporcionar aos gestores a capacidade de prestar um serviço de boa qualidade, bem como dotá-lo também de capacidade para alavancar o desempenho organizacional da empresa.

Qualquer gestor seja ele de empresa pública ou privada precisa ter e praticar esses requisitos dentro de sua organização favorecendo a melhoria continua de suas atividades na empresa, bem como a melhor prestação dos serviços aos consumidores.

## CAPÍTULO III

### 3. HISTÓRIA E TRAJETÓRIA DA COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DE RONDÔNIA - CAERD

A concentração de um núcleo populacional, hoje a cidade de Porto Velho, nas imediações da Estrada de Ferro Madeira Mamoré – EFMM fez surgir a necessidade de serviços de águas e esgotos. Tais serviços foram implementados pela EFMM em 1910 com a construção, pelos Ingleses, de um reservatório metálico e elevado, o qual foi administrado pelo Sr. Percy Holder.

Em 1912, a mesma EFMM, construiu mais dois reservatórios com as mesmas características, compondo os três reservatórios que foram denominados de Três Marias. Hoje, símbolo histórico da cidade de Porto Velho. Para reconstituir esta fase da história da CAERD recorreu-se a obra de Amizael Silva (1991) denominada Amazônia Porto Velho.

AEFMM executou as obras e administrou os serviços de águas e esgotos por 14 anos. Em 02 de outubro de 1914 foi criado o município de Porto Velho, antes Distrito do município de Humaitá, sendo inaugurada em 13 de maio de 1924, pelo Superintendente Municipal, Sr. Joaquim Augusto Tanajura, a canalização de Água da cidade de Porto Velho e somente em 1943, com a criação do Território do Guaporé, foi fundado o SAALFT – Serviço de Abastecimento de Água, Luz e Força do Território, implementando a estação de rede de Água e Luz.

#### 3.1 Criação da CAERD

Em 1967, o então Governador Flávio de Assumpção Cardoso promoveu estudos para criação da atual Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD. Em 1968 foi construída, pelo 5º BEC, a primeira Estação de Tratamento de Água, localizada na Rua Rio Machado, bairro triângulo, hoje denominada ETA VELHA, bem como a construção da captação de água do Igarapé Bate-Estaca.

A CAERD foi constituída em 10 de setembro de 1969, de acordo com o Decreto Lei Estadual nº 490/69 e modificada pelo Decreto Lei Estadual nº 01/81. Atua no setor de saneamento básico, com sistemas de abastecimento e coleta de água e tratamento de esgotos sanitários. Com sede na cidade de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia, sito a Av. Pinheiro Machado, 2.112, bairro São

Cristóvão. A empresa funciona em sede própria, com um quadro de 567 empregados, sendo que 256 estão lotados na capital. Tem por objetivo o planejamento, organização, coordenação e controle da exploração, operação e comercialização de saneamento básico do Estado, dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade. A CAERD foi constituída com uma estruturada orgânica composta de Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, tendo o Governo do Estado como seu acionista majoritário.

A CAERD assumiu a infraestrutura de saneamento básico montada pelo SAALFT – Serviço de Água, Luz e Força do Território. Um sistema de Água muito precário que compreendia apenas as ruas Alexandre Guimarães e Brasília. No entanto, não podia assumir as suas atribuições estatutárias, uma vez que não possuía suporte técnico e financeiro para acompanhar o crescimento dos núcleos urbanos. Para solucionar tal fragilidade foram elaborados convênios com o Departamento Nacional de Obras e Saneamento – DNOS, com recursos alocados pelo Governo do Território, Secretaria Geral do Ministério do Interior, pela Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste e outros órgãos.

As ações de saneamento básico em geral, foram concentradas nos três principais núcleos urbanos de Rondônia: Porto Velho já dotado de algum equipamento de saneamento; Ji-paraná (antiga Vila de Rondônia) e Guajará-Mirim. Com os recursos alocados coube a CAERD a ampliação da rede e as melhorias de captação e tratamento da Água que até então, era captada do (vertente) tanque das lavadeiras e da mesma forma, bombeada para consumo.

Nos anos seguintes a CAERD continuou trabalhando para melhoria das condições operacionais para prestação dos serviços de fornecimento de águas e esgotos em Rondônia, conforme síntese dos eventos ocorridos em três décadas consecutivas, 1970 a 1990, a seguir (CAERD, 2004):

- Década de 1970: construção do elevado, da 1ª e da 2ª células (semi enterrado) do Reservatório 1 – RI; Construção da rede de esgoto na região central de Porto Velho; Início da construção da Estação de Tratamento II – ETA NOVA; Reforma das instalações de captação no Igarapé Bate-Estaca.
- Década de 1980: Inauguração da Estação de Tratamento de Água – ETA NOVA. Nesta década a CAERD assumiu os sistemas

operacionais operados até então pela Fundação SESP (FUNASA), com exceção da Cidade de Cacoal, que foi transferido para a Prefeitura daquele Município; Liberação de recursos através do Banco Nacional de Habitação - BNH para implementação do Programa Estratégico de Controle de Perda - PECOPE; Liberação de recursos externos (internacionais) para investimentos em obras de implantação de sistemas. Em 1989, o Governador do Estado de Rondônia na época Sr. Jerônimo Garcia de Santana, aprovou o regulamento dos serviços públicos de águas e esgotos sanitários da CAERD, através do decreto nº 4334/1989.

- Década de 1990: Implantação do programa de folha de pagamento desvinculado do pagamento do Governo; Centralização da área administrativa em um único prédio, facilitando o intercâmbio entre as áreas; Reformulação do Plano de Cargos, Carreira e Salários; Implantação do Centro de Reservação – CRII. Nesta década a Companhia manteve-se administrando os recursos liberados para investimentos através do PECOPE. A CAERD passou por um período difícil, com deterioração operacional, atrofiamento técnico, problema administrativo e financeiro e tinha como gestores políticos indicados pelo Governo do Estado, o que talvez tenha contribuído para a crise deflagrada no início da década seguinte, levando ao rompimento e o surgimento de uma proposta de gestão compartilhada. A sequência de imagens, na figura 04, a seguir demonstra a situação que a CAERD encontrava-se na época.

Figura 3- Imagens de recortes de Jornais sobre a Gestão da CAERD



Fonte: relatório Caerd, 2004

Nos anos que antecederam a Gestão Compartilhada na CAERD, a empresa vivia constantemente sendo alvo de notícias, falava-se de denúncias, greves, escândalos, causando transtornos a empresa, bem como a difamação da sua imagem.

Figura 4 – Situação organizacional em 2000



Fonte: Relatório CAERD 2004

A situação era de um verdadeiro caos organizacional, sem condições de executar suas atividades, a empresa estava totalmente enfraquecida operacionalmente, financeiramente, vivia numa grande desolação.

### 3.20 Período de Gestão Compartilhada 2000 a 2010

Atualmente com 43 anos de história, no município de Porto Velho –RO, a CAERD possui unidades localizadas no centro da cidade, Zona Sul, Zona Leste e também na Estrada do Santo Antônio. A Unidade de Negócios de Porto Velho atende, também, indiretamente o município de Candeias do Jamari, distritos de Abunã e Nova Mutum Paraná, além da região do Baixo Madeira, como os distritos de Calama, Nazaré e São Carlos. As atividades da CAERD estendem-se a 42 dos 52 municípios do Estado.

No interior do Estado mantém Unidades de Negócios em 19 Municípios sede, os quais se agregam outros municípios menores e localidades próximas, conforme quadro 14.

Quadro14 - Unidades de Negócios da CAERD no interior do Estado

Município Sede	Municípios e Localidades Agregadas
Ariquemes	Anary, Cacaupônia, Cujubim, Machadinho D'Oeste, Monte Negro e Rio Crespo
Colorado D'Oeste	Cabixi, Cerejeiras e Pimenteiras
Espigão D'Oeste	Espigão D'Oeste
Guajará Mirim	Nova Mamoré
Jaru	Theobroma
Ji-Paraná	Castanheira, Estrela de Rondônia, Ministro Andreazza, Nova Colina e Presidente Médici
Ouro Preto D'Oeste	Mirante da Serra, Nova União e Urupá
Pimenta Bueno	Parecis
Rolim de Moura	Costa Marques, Nova Brasilândia, Nova Estrela, Novo Horizonte, Santa Luzia, São Miguel do Guaporé e Seringueiras

Fonte: Organograma, CAERD, 2013.

O Relatório de 10 anos da Gestão Compartilhada (CAERD, 2010) registra informações sobre os problemas sofridos e das transformações que foram feitas para que a companhia se tornasse o que é atualmente.

Devido aos problemas econômicos ocorridos no decorrer de 3 (três) longas décadas, a CAERD chega ao início do século XXI, ano 2000, com uma situação econômico-administrativa preocupante, com grande dívida trabalhista, salários atrasados há 5 (cinco) meses, sucateamento das unidades operacionais, produção insuficiente, falta de política de informatização, carência de gestão competente, desmotivação geral dos colaboradores, dentre outros problemas que resultou em uma greve dos empregados, durou mais de 90 dias, compreendendo o período de Maio a Agosto de 2000. Aliado aos problemas operacionais, administrativos, financeiros, funcionais e gerenciais, havia a ameaça de uma possível privatização da companhia, os trabalhadores entenderam que algo iria acontecer, caso alguma intervenção não fosse feita. A greve foi deflagrada, figura 05, a seguir, tendo o Sindicato dos Urbanitários– SINDUR, na coordenação, mas com apoio da grande maioria dos funcionários.

Figura5 - Imagens da Greve dos funcionários da CAERD



Fonte: Arquivo, CAERD, 2000

Diante de uma situação de caos, em 25 de agosto de 2000 foi assinado um acordo de Gestão Compartilhada entre a CAERD, SINDUR (Sindicato dos Urbanitários), representando os colaboradores da empresa, e o Governo do Estado de Rondônia, na época sob a administração Do Governador José de Abreu Bianco. A Universidade Federal de Rondônia – UNIR, também entrou como parceira nesta empreitada, no intuito de colaborar através do conhecimento acadêmico para a solução dos problemas instalados. O objetivo da Gestão Compartilhada foi o de resgatar e garantir a continuidade dos serviços prestados pela CAERD, visando sua retomada administrativa e operacional. Além do governo da época, a Gestão Compartilhada obteve apoio por mais duas gestões de governo Estadual – Governador Ivo Cassol, por dois períodos, totalizando 10 anos de atividade.

Os relatórios de anuais elaborados no decorrer dos 10 anos de Gestão Compartilhada da CAERD descrevem as mudanças feitas na Companhia. Conforme os relatórios, na ocasião do acordo (Agosto de 2000), as primeiras providências foram: posse de dois diretores do quadro de pessoal da companhia. Estes foram eleitos em assembleia pelos demais colaboradores; pagamento dos cinco meses de salários atrasados, no entanto os funcionários tiveram que fazer empréstimo com aval do Governo e a CAERD assumiu o compromisso de pagar; redução do quadro de pessoal comissionado; suspensão dos benefícios adquiridos ao longo dos anos; mudança da sede administrativa (prédio alugado) para prédio próprio da companhia; aquisição de software comercial para interligação de todos os sistemas da CAERD para facilitar o atendimento ao cliente; negociação das dívidas trabalhistas; padronização das unidades operacionais (limpeza e pintura) da capital e interior; elaboração de planejamento participativo; elaboração do programa de treinamento de desenvolvimento de pessoal; elaboração do programa de recuperação de receitas, dentre outras que contribuíram para alavancagem da Gestão Compartilhada.

O ano seguinte, 2001, pode ser caracterizado como época de entendimento, afirmação e adequação da nova gestão, com o objetivo de reestruturar a Companhia, resgatar a motivação e a crença dos colaboradores de que com muito trabalho, as conquistas poderiam ser alcançadas. Foi nesse ano em que foi efetuada a parceria com a Universidade Federal de Rondônia para que fosse executado o trabalho de reestruturação organizacional, e outras atividades importantes como redução dos níveis hierárquicos formais, resultando na mobilidade estrutural,

mapeamento de processos, normalização de procedimentos, construção da Missão, Visão, Valores da Companhia, realização do primeiro Planejamento Estratégico para o período de 2002 a 2006, e outras mudanças importantes ocorreram na área comercial e operacional.

Em 2002 e 2003, com a renovação do acordo da Gestão Compartilhada por mais quatro anos, foram executados planos de ações com o propósito de possibilitar melhorias aos processos e condições de trabalho dos colaboradores, e assim atender melhor seus clientes. No aspecto operacional destacou-se a extensão de redes de distribuição, ampliação e melhoria do Sistema de Abastecimento de Água de Porto Velho e Ji-Paraná, com recursos do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) da Caixa Econômica Federal. Na área comercial e administrativa destaca-se a renovação da frota de veículos, ver figura 6, padronização das instalações prediais, aquisição de uniformes e computadores, descentralização das lojas de serviços possibilitando melhor atendimento aos clientes, dentre outras mudanças. Houve também grande investimento na área de treinamento e desenvolvimento, reformulação do plano de carreira e cargos e salários e implantação do projeto Escola na Empresa, visando elevar o nível de escolaridade dos colaboradores.

Figura 6 - Comparativo da frota antes e depois



Fonte: Arquivo, CAERD, 2000/2005

A CAERD foi homenageada pela Câmara de Vereadores do Município de Porto Velho com uma Moção de Aplausos, pelo investimento no bem estar dos colaboradores. Baseado no princípio de que a água é um bem universal e que toda a população tem direito de usufruí-la. Neste período, a CAERD implementou a Tarifa Social, que beneficiou consumidores da cidade com baixo poder aquisitivo.



Os dois anos seguintes, 2004 e 2005, foram marcados pelas ações realizadas na área de Gestão de Pessoas. Elaboração do Programa de Qualidade de Vida, figura 7, que disponibilizou aos colaboradores: ginástica laboral, campanha de vacinação, palestras educativas e preventivas; Programas de Riscos Ambientais e de Controle da Saúde Ocupacional dos colaboradores; realização de workshops gerenciais, entre outros.

Figura 7 - Ações de qualidade de vida



Fonte: Arquivo CAERD

Visando compartilhar os resultados dos seis anos de gestão e alavancar decisões, no ano de 2006, com a Gestão Compartilhada já amadurecida, foi realizado o 1º Encontro da Gestão Compartilhada, no dia 02 de setembro de 2006 em Ji-Paraná, com o objetivo de prestar contas, celebrar os 06 (seis) anos da Gestão e consolidá-la cada vez mais. No relatório foi apresentado o Laboratório Central de Porto Velho, que estava dispondo de modernos instrumentos para análises físico-química e bacteriológica da água.

Figura 8 - Encontro da Gestão



Fonte: Arquivo, CAERD, 2006

Neste mesmo ano, foram desenvolvidos trabalhos de educação ambiental através de palestras educativas e de conscientização, reflorestamento das matas ciliares, limpeza das margens dos rios e igarapés, visando à preservação dos rios. Este trabalho contou com a parceria do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), Ministério Público, Prefeitura Municipal, ONGs e comunidade.

No intuito de acompanhar a modernização da organização, no período de 2007 e 2008 foi realizada uma revisão da estrutura organizacional, adequando as atividades na busca da qualidade contínua dos serviços, sempre visando à satisfação dos clientes.

Foi feita uma nova revisão do plano de carreira, cargos e salários, por meio das descrições de competências, estas que foram aliadas aos princípios da multifuncionalidade, valorizando os cargos e promovendo o autogerenciamento profissional, e admitindo flexibilidade na execução das atividades.

Pode-se considerar o marco mais importante desse período, o fato da CAERD ter sido contemplada com recursos do Plano de Aceleração do Crescimento – PAC do Governo Federal, para a inserção de projetos de expansão dos serviços de água e esgoto, figura 9, o que somente ocorreu por que a Companhia elaborou um diagnóstico técnico-operacional com o objetivo de avaliar a situação e prospectar expansão. A companhia recebeu um investimento de 800 milhões de reais para a realização de obras que visavam universalizar de forma concreta o acesso à água tratada e à coleta e tratamento de esgoto sanitário à população de Porto Velho e cidades do interior. A CAERD recebeu também, outros dois recursos do PAC, para ampliação e melhoria dos serviços às cidades do interior; um de 12 milhões e outro de 11 milhões de reais. Neste período de valorização da organização interna, foi criado o site da CAERD, onde são disponibilizadas informações sobre a história da organização, segunda via de conta, reclamações de consumo, denúncias, informações sobre a fatura da água, entre outros serviços.

Figura 9 - Obras Plano de Aceleração do Crescimento - PAC



Fonte: Arquivo, CAERD, 2009

Vivenciando uma fase de amadurecimento de Gestão Compartilhada, a CAERD, no ano de 2009, comemorou seus 40 anos da CAERD, recebendo do Município de Porto Velho a concessão dos serviços por 30 anos, com a assinatura do Termo de Concessão dos Serviços de Abastecimento de Água e Esgoto do Município de Porto Velho, em 29 de Julho de 2009. Essa conquista, que reflete o empenho da CAERD, SINDUR, Governo do Estado e Prefeitura, possibilitou o recebimento de mais recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

Visando a valorização dos clientes, foi a inauguração da nova Loja de Serviços de Porto Velho, figura 10, para atendimento especializado aos clientes.

Figura 10 - Revitalização do atendimento comercial



Fonte: Arquivo, CAERD.

Outro fato que merece destaque neste mesmo ano foi a realização um curso de Pós-Graduação Lato Sensu, denominado *Master of Business Administration/MBA - Liderança em Gestão Pública*, figura 11. Esta ação consistiu em um convênio firmado entre a CAERD e a Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, na categoria *in company*.

Figura 11 - MBA Gestão em Liderança Pública



Fonte: Arquivo, CAERD

Em 2010, ano em que completava 10 anos da Gestão Compartilhada, a CAERD se concentrou em executar as obras do PAC, com o objetivo de cumprir com o compromisso firmado em melhorar os sistemas de abastecimento de água da capital e interior do Estado. Com a aplicação dos recursos, o volume de capital em municípios como Guajará-Mirim, Ariquemes, Jaru, Machadinho, Ouro Preto, Presidente Médici, Pimenta Bueno, Espigão D'Oeste, Rolim de Moura, Colorado D'Oeste, Cerejeiras, aumentou consideravelmente.

Muitos foram os avanços na área da Tecnologia da Informação, figura 12, também ocorreu e atualmente a CAERD é a única organização do setor de abastecimento de água no Brasil com sistemas integrados (Gestão Comercial, Geoprocessamento e Gestão Empresarial).

Figura 12 - Tecnologia da Informação



Fonte: Arquivo, CAERD

A política ambiental intensificou-se com a preocupação em fornecer a água em quantidade e qualidade à população, por meio de parcerias institucionais com órgãos fiscalizadores, figura 13. Ainda de acordo com o relatório, houve aumento

significativo das ações de capacitação e treinamento para os colaboradores, revelando a preocupação da Direção em aperfeiçoar as habilidades e desenvolver as competências. Também foi registrado o aumento da população atendida com o abastecimento de água.

Figura 13 - Ações Socioambiental



Fonte: Arquivo, CAERD, 2009

Neste período foram realizadas ações socioambientais visando acima de tudo garantir a preservação do meio ambiente à população rondoniense, tais ações colaboraram para a visibilidade da empresa diante da sociedade. Foram realizadas palestras de educação ambiental, revitalização de matas ciliares de alguns rios e acompanhamento de trabalho socioambiental junto a Instituições governamentais.

A Gestão Compartilhada na CAERD se estabeleceu durante 10 anos, tendo seu término no Governo do PMDB, 2011 a 2014, governador Confúcio Moura, que após negociações com as lideranças da gestão, designou uma nova diretoria para condução da empresa. Este trabalho visa, além de outros objetivos, demonstrar o desempenho obtido pela CAERD no período denominado de Gestão Compartilhada.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram este estudo, com destaque ao delineamento teórico e o processo de pesquisa para obtenção de dados primários e secundários, como também, o tratamento e análise dos dados que possibilitaram fazer inferências para responder a questão de pesquisa.

#### 4.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa está assim caracterizada: (1) Quanto à natureza classifica-se como aplicada, porque objetivou discutir teoricamente e avaliar os mecanismos de desempenho da CAERD. (2) Quanto aos objetivos define-se como exploratória e descritiva, pois, os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, com embasamento nos próprios dados e com a adoção de técnicas padronizadas de coleta de dados. (3) Quanto aos procedimentos, define-se como de levantamento ou survey e envolveu a interrogação direta das pessoas cuja opinião ou comportamento desejava-se conhecer. (4) Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso por conter resultados provenientes do levantamento de dados específicos. O estudo de caso, para Yin (2001), “é a estratégia indicada para examinar acontecimentos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Quanto à Forma de Abordagem do Problema: quanti-qualitativa, considerando que:

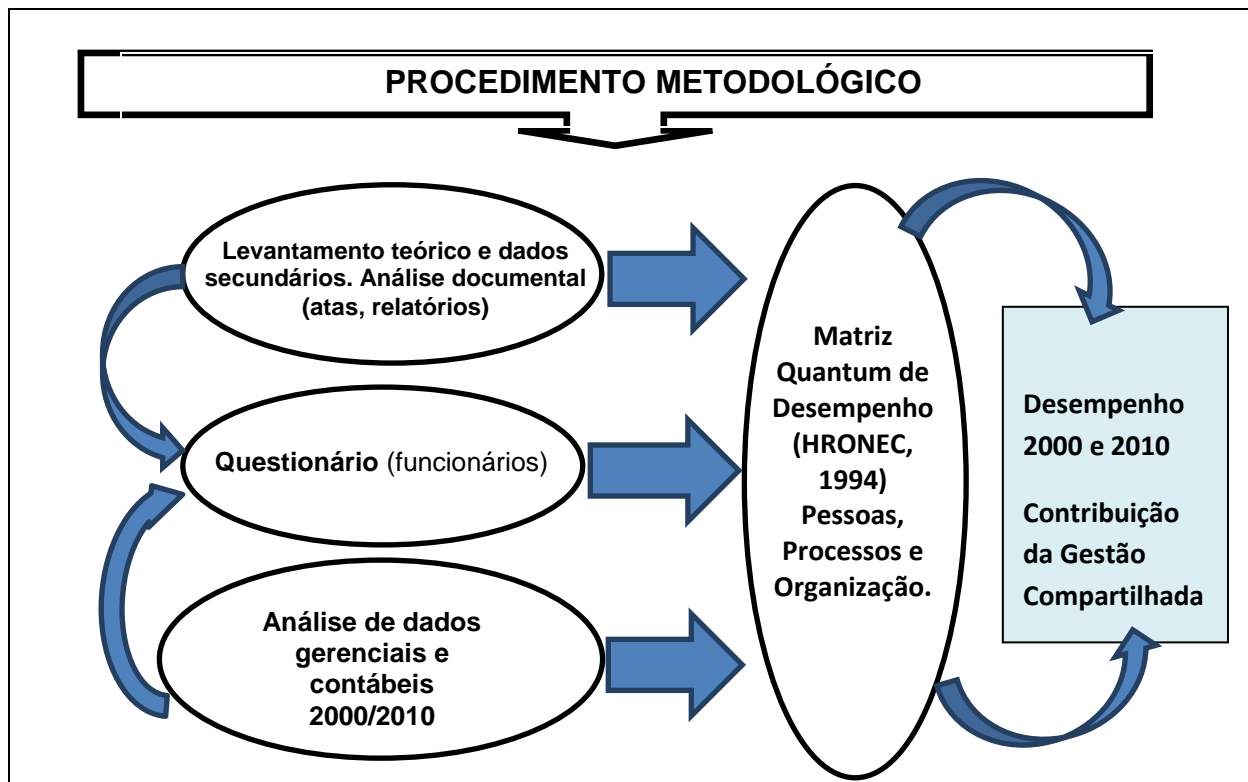
- Pesquisa Qualitativa: possui as características, citadas por Silva e Menezes (2000, p. 20), de uma pesquisa qualitativa com a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados, a utilização do ambiente natural como fonte dos dados e a ação do pesquisador como instrumento chave para a análise destes.
- Pesquisa Quantitativa: utilizou de recursos e técnicas estatísticas na qual considera que um fenômeno pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA E MENEZES, 2000, p. 20).

Para atender aos objetivos da pesquisa foram adotados os seguintes procedimentos técnicos:

- Abordagem teórica - a partir da definição do tema da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico identificando matrizes teóricas para sustentar o processo de obtenção, análise e interpretação dos dados. Dentre as constantes do referencial teórico, a abordagem de Hronec (1994), em particular, a “Matriz Quantum de Desempenho” para nortear a definição de variáveis e elaboração dos instrumentos de pesquisa para avaliar o desempenho organizacional da CAERD.
- Levantamento – além de dados pretéritos obtidos em base de dados da CAERD, relatórios e documentos contábeis, efetuou-se pesquisa primária com aplicação de questionários aos funcionários.

A pesquisa foi realizada na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD, qualificada no capítulo 3, sendo uma pesquisa quanti-qualitativa, tendo como desenho a análise documental, e análise de informações contábeis, bem como a manipulação dos dados através do software Atlas TI, SPSS e MS Excel. A síntese dos procedimentos metodológicos encontra-se na figura 14.

Figura 14 - Procedimento Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Operacionalização da Pesquisa

Para operacionalização da pesquisa foram definidos constitutiva e operacionalmente os termos e variáveis de forma a nivelar o entendimento da análise dos dados e avaliação do desempenho, conforme especificado nos quadros 15 e 16:

Quadro 15 - Definição de Termos e Variáveis – Dimensão Organização

Termo	Variável	Definição		Indicador
		Constitutiva	Operacional	
<b>Dimensão Organização</b>				
<b>Custo</b>	Financeira	Informação financeira histórica relatada segundo regras externas	Histórico do custo da organização no período pesquisado	Nível de Endividamento e Liquidez da organização no período pesquisado. (Análise de Balanço)
	Operacional	Informação financeira utilizada para gerir o negócio no dia-a-dia	Valor da Arrecadação anual da organização	Valor anual da Arrecadação no período pesquisado (balancete) Pesquisa (questionário)
	Estratégica	Análise financeira utilizada para dar apoio a decisões de longo prazo	Custo de cada departamento para a organização	Custo por metro cúbico de água. (balancete)
<b>Qualidade</b>	Empatia	Atenção individualizada	Atenção individual a cada cliente	Pesquisa (questionário)
	Produtividade	Eficiência Organizacional	Valor faturado por funcionário	Faturamento x funcionário (balancete) Pesquisa (questionário)
	Confiabilidade	Desempenho consistente e confiável	Mede se a organização tem um desempenho confiável.	Valor total das Contas a receber no período (anual). (balancete) Pesquisa (questionário)
	Credibilidade	Percepção da organização pelos interessados	Desempenho da organização através da percepção dos interessados	Pesquisa (questionário)
	Competência	Habilidades exigidas para o desempenho	Mede se as pessoas possuem as habilidades necessárias para a realização das tarefas	Pesquisa (questionário)
<b>Tempo</b>	Velocidade	Velocidade com a qual a organização entrega diversos outputs	Tempo gasto para a entrega do produto/serviço	Pesquisa (questionário)
	Flexibilidade	Habilidade da organização em responder às variações das demandas	Mede como a organização reage as mudanças propostas pelas demandas	Numero dos níveis organizacionais no período (Relatório de Gestão) Pesquisa (questionário)
	Responsividade	Habilidade e disposição para prestar serviço imediato	Mede a disposição das pessoas em atender o cliente de imediato	Pesquisa (questionário)
	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva com relação à mudança	Mede a disposição da organização em mudar para atender as demandas.	Quantidade de vezes que houve mudança no organograma no período (relatório de gestão)

Fonte: Elaborado pelo autor



Quadro 16 - Definição de Termos e Variáveis – Dimensões Processo e Pessoas

Termo	Variável	Definição		Indicador
		Constitutiva	Operacional	
<b>Dimensão Processo</b>				
<b>Custo</b>	Input	Custo dos Inputs no processo	Custo com as matérias primas envolvido no processo	Custo com produto químico e energia elétrica. Pesquisa (questionário)
	Atividades	Custo de execução da atividade do processo	Custo relacionados a execução da atividade do processo	Despesa de Exploração (balancete) Pesquisa (questionário)
<b>Qualidade</b>	Conformidade	Efetividade de um processo: geralmente um atributo de desempenho que mede se o output do processo atende ou excede a satisfação do cliente	Mede se o processo está adequado as demandas da organização e se faz as coisas certas.	Pesquisa (questionário)
	Produtividade	Eficiência de um processo: fazer as atividades certas de maneira correta	Avalia se houve ganho na execução do processo, fazendo o que é necessário de forma correta.	Pesquisa (questionário)
<b>Tempo</b>	Velocidade	Velocidade de entrega do output do processo	Mede a velocidade do processo, quanto tempo decorre do pedido a entrega do serviço	Pesquisa (questionário)
	Flexibilidade	A habilidade do processo em responder às variações nas demandas	Mede a habilidade de mudança.	Pesquisa (questionário)
<b>Dimensão Pessoas</b>				
<b>Custo</b>	Remuneração	Adquirir e empregar as habilidades das pessoas	Custo dos salários dos empregados anual	Custos dos Salários (balancete) Pesquisa (questionário)
	Desenvolvimento	Treinamento e Instrução	Mensuração dos custos com treinamento e capacitação.	Custo com treinamento (balancete) Pesquisa (questionário)
	Motivação	Encorajar as pessoas a melhorar continuamente	Custo de encorajamento das pessoas para melhorar continuamente	Custo com visitas técnicas. (balancete) Pesquisa (questionário)
<b>Qualidade</b>	Confiabilidade	Consistência no desempenho e confiança	Mensuração dos erros.	Pesquisa (questionário)
	Credibilidade	Fidedignidade, confiabilidade e honestidade	Mensuração do grau de confiança do serviço realizado	Pesquisa (questionário)
	Competência	Posse das habilidades e do conhecimento exigidos	Medir se as pessoas detêm as habilidades necessárias para o desempenho das tarefas	Pesquisa (questionário)
<b>Tempo</b>	Responsividade	Disposição e prontidão dos funcionários para fornecer serviço imediato	Consiste em medir se os funcionários estão dispostos a prestar um serviço com rapidez	Pesquisa (questionário)
	Maleabilidade	Flexibilidade e atitude positiva frente a mudanças	Consiste em medir se as pessoas detêm o compromisso de mudar frente as demandas	Pesquisa (questionário)

Fonte: Elaborado pelo autor

#### a) Dimensão Organizacional

Foram definidos Indicadores para avaliação do desempenho no nível organizacional, compreendendo as macros-funções: financeira, operacional e estratégico, conforme previsto na Matriz Quantum de Desempenho.

Para análise dos balanços do ano de 2000 a 2010, para identificar a performance administrativo-financeiro e conhecer a evolução do nível de endividamento, liquidez e outros índices utilizou-se o software Aplicación en Excel para El Análisis de Balances, elaborado por Ramon Alsina, 2008.

Foi elaborado e aplicado questionário (Apêndice I) para conhecer a percepção dos funcionários e partes interessadas no desempenho da Organização quanto à perspectiva da qualidade, envolvendo: Empatia, Produtividade, Confiabilidade, Credibilidade e Competência; e na perspectiva do tempo: Velocidade, Flexibilidade, Responsividade e Maleabilidade, conforme quadro 17.

Quadro 17 - Parte I do Questionário – Aspectos Organizacionais

<b>Quanto aos aspectos organizacionais, a Gestão Compartilhada, praticada pela CAERD, no período de 2000 a 2010, contribuiu para que a Companhia:</b>	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
1. Se organizasse para dar mais atenção Individual a seus funcionários					
2. Mapeasse e redesenhasse processos buscando maior eficiência organizacional					
3. Estabelecesse controles visando desempenho consistente e confiável					
4. Promovesse ações com vistas a tornar a Imagem positiva diante das partes interessadas (clientes e empregados)					
5. Desenvolvesse competência para prestação dos serviços					
6. Promovesse mudanças organizacionais e na sua estrutura					
7. Normatizasse as atividades e instrumentalizasse as unidades					
8. Desenvolvesse atitude positiva frente as mudanças					
9. Se recuperasse operacional e tecnicamente					
10. Modernizasse sua plataforma de TI, tanto em sistemas quanto em equipamentos					

Fonte: elaborado pelo autor

#### a) Dimensão Pessoas

Foram definidos Indicadores para avaliação do desempenho da organização no nível das pessoas, conforme o quadro 17. Esses indicadores foram sistematizados a partir do software MS Excel. Quanto à remuneração e desenvolvimento das pessoas foram definidos indicadores que avaliam os treinamentos, cursos e seminários realizados no período. Com a motivação das pessoas buscou-se conhecer a quantidade de intercâmbio realizado em outras empresas, programas de reconhecimento/recompensa.

Na perspectiva da qualidade e tempo foi elaborado e aplicado questionário aos funcionários quanto à confiabilidade, credibilidade, competência, responsividade e maleabilidade, conforme quadro 18.

Quadro 18 - Parte I do Questionário – Dimensão das Pessoas

<b>A Gestão Compartilhada, praticada no período de 2000 a 2010 na CAERD proporcionou as Pessoas:</b>	Discordo			Concordo	
	1	2	3	4	5
1. Encorajamento para melhorar o desempenho					
2. Consistência e Confiança no desempenho					
3. Características como fidedignidade, honestidade e confiabilidade					
4. Habilidades e Conhecimentos exigidos para realização das tarefas					
5. Disposição e prontidão para fornecer serviço imediato					
6. Atitude positiva frente a mudança					
7. Organização de Carreiras Profissionais,					
8. Valorização Profissional e Reconhecimento de Méritos					
9. Capacitação Profissional e Desenvolvimento Pessoal					
10. Alinhamento salarial					

Fonte: elaborado pelo autor

#### b) Dimensão Processo

Na perspectiva dos custos foram avaliados indicadores dos inputs (matéria-prima) dos macros-processos. Esses indicadores foram sistematizados a partir do software MS Excel.

Nas perspectivas da qualidade e tempo dos processos foi elaborado e aplicado questionário aos funcionários para avaliar as seguintes variáveis: conformidade, produtividade, velocidade e flexibilidade, conforme quadro 19.

Quadro 19 - Parte I do Questionário – Dimensão Processo

<b>A Gestão Compartilhada, praticada no período de 2000 a 2010, contribuiu para que a CAERD melhorasse seus processos e proporcionasse:</b>	Discordo			Concordo	
	1	2	3	4	5
1. Atendimento de qualidade e nas características exigidas pelos clientes.					
2. Redução de custos nas atividades operacionais na prestação dos serviços.					
3. Redução de custos nas atividades administrativas para sua gestão.					
4. Melhoria na qualidade prestação de serviços e expansão dos serviços.					
5. Facilidades e alternativas para atender as demandas dos clientes e do ambiente.					
6. Sistemas automatizados visando tornar os processos melhores					
7. Agilidade, prontidão e padrão na entrega dos serviços.					
8. Revisões Tarifárias					
9. Implementação de tarifa social.					
10. Planejamento, Acompanhamento e Controle Operacional					

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3 Levantamento de Dados

As informações de base dados secundárias utilizadas foram as disponíveis nos Relatórios de Gestão do período compreendido entre os anos 2000 a 2010, bem como os Balanços Contábeis. Como exposto acima, além destes dados foram também obtidas informações por meio de aplicação de questionários aos colaboradores da CAERD, o questionário utilizado caracteriza-se como um instrumental com questões objetivas em escala Likert, sendo dispostas da seguinte forma: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3- Indiferente, 4 – Concordo Parcialmente e 5 – Concordo Totalmente. O questionário foi elaborado tendo como referencia a Matriz Quantum de Desempenho de Hronec, tendo também como objetivo descobrir a intensidade das respostas referentes a questões vinculadas a matriz, bem como questões inerentes ao cotidiano da organização.

A matriz quantum de desempenho constitui-se em um instrumento no qual Hronec (1994) disponibiliza um acervo de termos para a avaliação do desempenho de uma empresa, onde são avaliadas as dimensões Organização, Pessoas e Processos, considerando Custo, Qualidade e Tempo.

No questionário aplicado aos empregados deixou-se uma pergunta aberta para conhecer a percepção sobre os aspectos positivos e negativos da gestão compartilhada, sendo respondida a seguinte questão: cite dois fatores que marcaram a Gestão Compartilhada para você (sejam positivos ou negativos).

### 4.5 População e Amostra

A pesquisa foi realizada na Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia, que congregava em seu quadro de pessoal, 520 empregados (capital e interior) no mês de maio de 2013, constituindo o universo, tendo a amostra o quantitativo de 200 respondentes, alcançando o percentual de 95% de segurança e 5,5% de erros, calculados a partir do software IPPS, Índice Padrão de Pesquisa de Satisfação, com a quantidade de respostas de 100 (cem) funcionários na capital e 100 (cem) no interior.

### 4.6 Análise dos Dados

Para a realização da análise dos dados, foram consideradas primeiramente as informações contidas nos Relatórios de Gestão que a partir dos mesmos, foram

elaboradas as figuras utilizando ferramentas do Ms Excel, para a demonstração dos ganhos da gestão. Com base nos Balanços foi utilizado o Aplicación em Excel para El Análisis de Balances, software em Excel, para a análise dos índices financeiros.

Os resultados das perguntas objetivas do questionário foram submetidos análises de confiabilidade, utilizando o Alfa de Cronbach, conforme quadro 20. A questão discursiva foi analisada com base no software Atlas TI, licença doada ao CEDSA. O software categoriza e anota os dados a partir dos documentos primários e categorias, sintetizando as informações no sentido de dar mais clareza e entendimento das perguntas.

Quadro 20 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,941	,942	30

Fonte: Dados da Pesquisa

A consistência interna foi observada utilizando-se o alfa de Cronbach, tendo-se obtido o coeficiente igual a 0,942, considerado satisfatório. O limite inferior dessa medida, geralmente aceito, é de 0,70; podendo ser 0,60 em pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2005).

Análise fatorial é um conjunto de procedimentos usados para resumir dados agrupando-os em fatores comuns (MALHOTRA, 2006; HAIR *et al.*, 2005). É uma técnica estatística que permite a análise de um conjunto de variáveis e tem como objetivo o agrupamento daquelas que são correlacionadas, simplificando estruturas complexas de relacionamento. Cada agrupamento possui variabilidade comum, sendo chamado de fator (CORRAR, PAULO e DIAS FILHO, 2009).

Uma das etapas para a elaboração da análise fatorial é calcular a matriz de correlação, com o objetivo de avaliar o quanto as variáveis estudadas estão relacionadas, e ainda, a conveniência da utilização de análise de fatores. Outra etapa é a extração dos fatores. É quando se descobre se o método escolhido é o que melhor se adapta aos dados. Outra etapa é a rotação dos fatores com o objetivo de dar melhores condições para interpretação.

Assim, para verificar se os dados são adequados ao uso da técnica, analisou-se inicialmente a matriz de correlação. Observou-se que esta apresenta muitos

valores abaixo de 0,40, indicando baixo índice de correlação entre as variáveis estudadas. Em função disso fez-se o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (Measure of Sampling Adequacy-MSA)* que tem como objetivo mostrar se os dados se adequam a utilização de análise de fator, indicando o grau de explicação destes a partir dos fatores encontrados. O teste de esfericidade de Bartlett indica se a relação existente entre as variáveis estudadas é suficiente, de forma a permitir a utilização de análise de fator, quadro 21.

Quadro 21 -Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,924
Teste de Chi-quadrado aprox.		2976,662
esfericidade Df		435
de Bartlett Sig.		,000

Fonte: Dados da Pesquisa

O MSA superior a 0,50 indica que os fatores encontrados descrevem satisfatoriamente as variações dos dados originais e ainda, o fato do teste de Bartlett apresentar nível de significância inferior a 0,05, autoriza à utilização de análise de fator. A partir daqui utilizou-se o método de extração de análise de componentes principais com rotação ortogonal varimax.

Foram obtidos cinco fatores: o primeiro, com autovalor 11,299 e variância explicada de 37,664%; o segundo, com autovalor de 1,929 com variância explicada de 6,429%; o terceiro, com autovalor de 1,718 e variância explicada de 5,720%, o quarto, com autovalor de 1,430 com variância explicada de 4,766% e, o quinto, com autovalor de 1,116 variância explicada de 3,721%. Observa-se que a análise fatorial revelou cinco fatores principais, com autovalores superiores a 1 (Método de Guttman-Kaiser) que explicam 58,30% da variabilidade dos dados.

Para a análise, todos os fatores extraídos foram considerados, observando-se que possuem variáveis formadoras com cargas fatoriais superiores a 0,6. Assim, a partir de 30 variáveis com 199 observações têm-se 5 fatores.

O presente estudo buscou apresentar solução para a seguinte pergunta: Qual a contribuição da Gestão Compartilhada da CAERD no período de 2000 a2010?; Nesse sentido utilizou-se a matriz de desempenho quantum de Hronec (1994), que propõe uma análise na empresa, a partir das dimensões: Organização, Pessoas e Processos, os quais são apresentados e discutidos no próximo capítulo fundamentado em teorias correlacionadas.

Entretanto, a partir da análise fatorial configurou-se a demonstração dos resultados, a partir dos agrupamentos das variáveis que resultaram em 5 fatores denominados conforme sua representatividade.

Quadro 22 - Matriz de componente rotativa

Dimensão	Varáveis	Fatores/Componentes				
		1	2	3	4	5
Organização	Atenção individual			,517		
Organização	Mapeamento e Redesenho			,431		,523
Organização	Desempenho Consistente			,465		
Organização	Imagem Positiva			,570		
Organização	Competência		,441	,553		
Organização	Mudança Organizacional			,603		
Organização	Normalização			,710		
Organização	Atitude Positiva			,646		
Organização	Recuperação Técnica			,642		
Organização	Tecnologia da Informação					,595
Pessoas	Encorajamento		,628			
Pessoas	Consistência e Confiança		,656			
Pessoas	Fidedignidade e Honestidade		,534	,406		
Pessoas	Habilidades e Conhecimento		,701			
Pessoas	Disposição para o serviço		,680			
Pessoas	Atitude Positiva		,670			
Pessoas	Organização de Carreiras				,674	
Pessoas	Valorização Profissional				,676	
Pessoas	Capacitação Profissional				,609	
Pessoas	Alinhamento Salarial				,755	
Processo	Atendimento de Qualidade	,686				
Processo	Redução de custos operacionais	,737				
Processo	Redução de custos adm	,688				
Processo	Melhoria na qualidade	,578				
Processo	Facilidade no atendimento	,654				
Processo	Sistemas automatizados					,674
Processo	Agilidade e prontidão	,646				
Processo	Revisões tarifárias	,574				
Processo	Tarifa social	,544				
Processo	Planejamento e Acompanhamento	,550				

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a análise dos resultados foram excluídos os valores com carga fatorial abaixo de 0,500, procedendo-se a interpretação das variáveis com maior consistência.



## CAPÍTULO V

### 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, a partir da sequência do agrupamento das variáveis obtidas com análise fatorial das questões objetivas, seguidas das informações resultantes da pesquisa em base de dados secundárias e questões discursivas.

#### 5.1 Efetividade da Gestão

O fator efetividade da Gestão demonstra os indicadores que permeiam os processos da gestão e que dão sustentação à mesma, conforme apresentado na quadro 23, seguido de comentários, figuras, tabelas do Excel, indicadores e rede utilizando o Atlas TI.

Quadro 23 - Fator 1 – Efetividade da Gestão

Dimensão	Termos	Variáveis Hronec	Questões Vinculadas	Componentes
<b>Processo</b>	Custo	Input	Matérias primas processo produção	,737
		Atividades	Redução de custos administrativos	,688
			Planejamento, Acompanhamento e Controle Operacional	,550
	Qualidade	Conformidade	Atendimento de Qualidade	,686
			Facilidades e Alternativas aos clientes	,654
		Produtividade	Melhoria da Qualidade	,578
		Produtividade	Revisão Tarifária	,574
	Tempo	Velocidade	Tarifa Social	,544
			Agilidade e Prontidão	,646

Fonte: Dados da Pesquisa

As questões objetivas que nortearam a pesquisa foram baseadas na matriz Quantum de Desempenho de Hronec, bem como temas que são evidenciados nas organizações nas perspectivas dos processos organizacionais, visando estabelecer elo aos preceitos básicos de avaliação organizacional.

Na Gestão da Qualidade observa-se quanto é relevante a conformidade dos processos, pelo fato que os mesmos são as bases para que haja a tão sonhada

qualidade nos bens e serviços prestados, porque se os processos não estiverem conformes inevitavelmente ocorrerá à rejeição por parte dos consumidores, aliados a isso ocorrerá também à difamação da marca. Na verdade o cliente espera receber produtos e/ou serviços adequados com suas expectativas, se a empresa for além garantirá um fã incondicional para a sua empresa.

Exceder a expectativa do cliente é hoje o grande diferencial das organizações, podendo dessa forma ser capaz de tornar o cliente fiel a sua marca.

O termo conformidade segundo Hronec (1994) é “a efetividade de um processo: geralmente um atributo de desempenho que mede se o output do processo atende ou excede a satisfação do cliente”. O autor quer dizer que conformidade é o resultado da produção, onde é verificado se o que foi produzido e entregue ao cliente superou as suas expectativas. Outro autor que faz menção ao termo conformidade é Slack (2009) afirmando que “conformidade significa fazer um produto ou proporcionar um serviço conforme suas especificações de projeto”. Produzir bens ou serviços com todas as especificações enumeradas no projeto evidencia a conformidade necessária para ser colocada a venda ao consumidor, outra questão formalizada quanto à conformidade é exposta por Garvian citado por Corrêa e Corrêa (2010) que expõe o conceito da seguinte forma conformidade “indica o quanto um produto se aproxima de sua especificação ou da experiência anterior do cliente.”.

A variável que diz respeito a conformidade obteve carga fatorial ,686 o que mensura sua importância dentro do fator 1, sendo o mesmo ficado em terceiro lugar no grau de importância, o que percebe que dentro da percepção dos funcionários da empresa a conformidade dos processos foi um grande ganho da Gestão Compartilhada.

Toda atividade desenvolvida de qualquer ordem gera custos a organização, para isso é necessário da parte dos gestores administrar os recursos da empresa, levando em consideração os princípios fundamentais da Administração Pública que visa otimizar recursos, pois conforme descrito por Hansen (2003) “custo de produção representa o custo total de fabricação de produtos completados durante o período atual”. Ou seja, tudo que for ser realizado ou produzido em uma organização inevitavelmente gerará custos.

A maior carga fatorial obtida dentro do fator efetividade da Gestão foi o relacionado aos custos da organização, sendo obtido ,737 configurando que dentro

da avaliação de uma empresa a questão dos custos na realização das atividades é algo primordial, sendo bastante relevante a averiguação.

Os custos de atividades são fatores que podem variar conforme cada organização, pois existem os custos fixos e os custos variáveis, sendo que toda organização está enquadrada nessa condição, os custos fazem parte da rotina das empresas, cabendo aos gestores administrá-los de forma eficiente para que não haja prejuízos na condução das atividades.

Vários autores conceituam a questão dos custos, dentre eles selecionamos o conceito de Dutra (2003) “Custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.”.

Analisando os relatórios de gestão, constata-se que não houve redução, mas, aumento nos custos das atividades, porém a de se ressaltar que esse aumento foi referente, sobretudo a aspectos relacionados as pessoas e estrutura, sendo nas capacitações e treinamentos, alinhamento salarial, Plano de Cargos e Salários, bem como a aquisição de tecnologia da informação, frota de veículos, mobiliários, entre outros, o que necessariamente aumenta os custos das atividades, segundo o que consta nos relatórios de gestão do período dos anos de 2000 a 2010.

As empresas vivem hoje de acordo com metas estimadas em seus planejamentos estratégicos, e a produtividade faz parte do dia a dia de empresários e administradores em geral, movendo os empregados de maneira geral a produzirem cada vez mais e melhor. Para entender isso é preciso apreender as definições desse conceito tão presente em nossas organizações. Slack (2009) pontua que “produtividade é a razão entre o que é produzido por uma operação e o que é necessário para essa produção”. Frazier e Gaither (2004) enfatizam que “produtividade significa a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos utilizados.”.

O termo produtividade, relacionado ao nível do processo, segundo Hronec (1994) diz “respeito a eficiência de um processo: fazer as atividades certas da maneira certa.”. Com referencia a produtividade esse termo teve carga fatorial de 578 sendo que dentro da concepção dos colaboradores não foi muito expressivo. Um dos grandes desafios das empresas modernas é facilitar o atendimento aos

seus clientes, empresas modernas facilitam o atendimento de diversas formas, criam sítios, 0800, caixas de autoatendimento, entre outros instrumentos que visam dar maior acessibilidade aos clientes. Isso garante de certa forma credibilidade e por sua vez garante maior acesso as informações para o público em geral.

Conforme descritos nos relatórios de gestão, verificou-se que neste período, houve a interligação do sistema comercial a todas as unidades da companhia, dando maior rapidez e dinamismo no atendimento ao cliente, a própria estrutura organizacional foi por várias vezes reorganizadas, no sentido de facilitar o atendimento as demandas das partes interessadas.

Uma empresa moderna é aquela que atende as demandas de seus clientes com rapidez, no novo cenário pós-moderno, as pessoas estão mais exigentes, fazendo com que as empresas sejam mais ágeis no atendimento aos seus clientes. Essa velocidade é definida por Slack (2009) como sendo “o tempo transcorrido entre a requisição e o recebimento de produtos ou serviços pelos consumidores”. Compreende-se que no caso de uma empresa de saneamento, uma ligação de água deve ser feita o mais rápido possível, atendendo dessa forma os anseios do cliente. Segundo Bowersox (2001) velocidade “é medida pelo tempo decorrido desde o momento em que um pedido é colocado até a chegada da remessa ao cliente”. Quanto mais rápido a organização atender ao pedido, maior será a satisfação do cliente. A carga fatorial de velocidade foi de 646 sendo percebido pelos servidores que este termo foi relevante na Gestão Compartilhada.

As empresas de saneamento são custeadas basicamente pelas tarifas cobradas das contas de água e esgoto, essa tarifa deve cobrir seus custos operacionais e administrativos. É necessário que as empresas de saneamento ajustem suas tarifas de forma que possam fazer frente as demandas organizacionais.

As informações contidas nos relatórios de gestão comprovam que as tarifas, foram reajustadas, o que fez com que as tarifas de água da companhia se tornasse uma das mais caras do Brasil, no final do período.

Com o advento da Lei de Responsabilidade Social, as empresas tiveram que criar mecanismos de atuação que beneficiasse famílias de baixa renda, entre um desses instrumentos, as empresas de saneamento criaram as tarifas sociais, no sentido de atender as classes mais carentes da população que sofria com a falta de água tratada para consumo. Cabe ressaltar, que foi uma iniciativa nobre das

organizações que buscaram atender essa parcela de pessoas carentes de recursos financeiros, proporcionando melhoria na qualidade de vida de suas famílias. As empresas que, visam melhorar a vida das pessoas são valorizadas e recebem conceituação de organismos nacionais e internacionais. Vale ressaltar que o acesso a água tratada deve ser uma prioridade dos gestores governamentais para as futuras gerações, o que pode contribuir favoravelmente para a melhoria da saúde, bem como a melhoria da aprendizagem entre outros.

Toda empresa que deseja alcançar grau elevado de desempenho em suas ações precisa elaborar seu planejamento, pois isto faz parte do processo administrativo, portanto, bastante presente no dia a dia do administrador, quando não existe planejamento os gestores agem como um navio sem leme indo para qualquer direção. No planejamento é definido os rumos a serem tomados pela Alta Direção e seus liderados, para que haja eficiência e eficácia nos projetos. No planejamento é também elaborado as diretrizes que nortearão o rumo que a empresa irá tomar nos próximos anos, facilitando a tomada de decisão da Direção.

Pode-se afirmar que sem planejamento o futuro da organização é tenebroso, não podendo sequer dizer qual será seu fim.

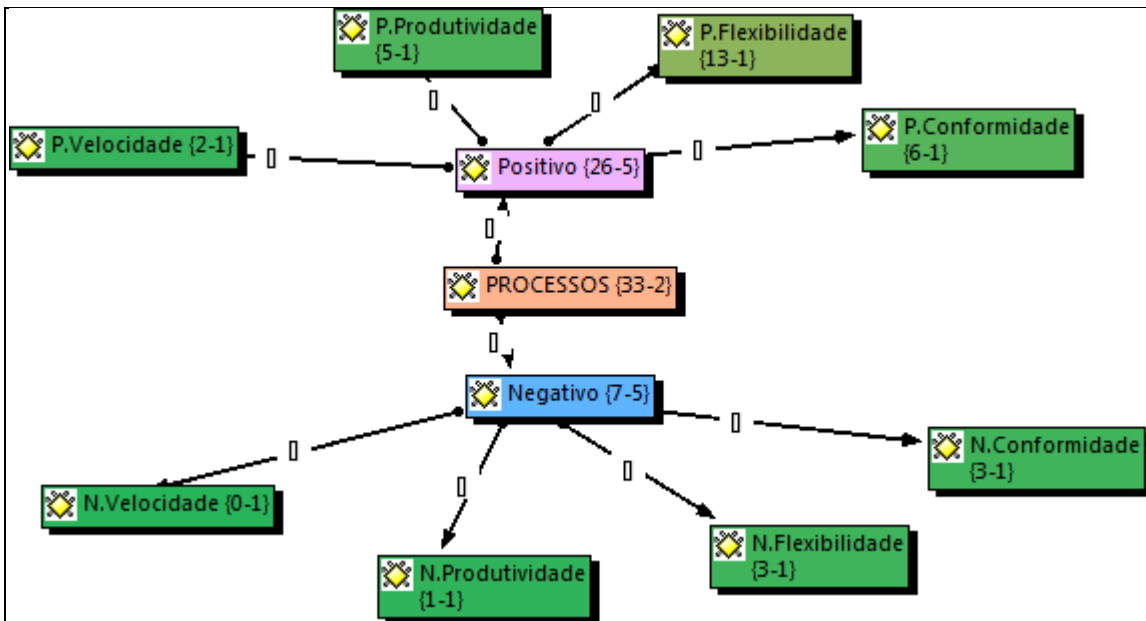
Nos relatórios de gestão é evidenciado que desde o ano de 2001 iniciaram as atividades de planejamento na CAERD, havendo a participação de aproximadamente 90% dos colaboradores na realização do planejamento, sendo nessa época elaborado os primeiros direcionadores estratégicos da empresa segundo o relatório de gestão, sendo o planejamento realizado através de Consultoria com a Fundação RIOMAR.

#### 5.1.2 – Rede Nível Processos

O nível Processos foi analisado com a ajuda do Software ATLAS.ti, sendo criado as codificações, de acordo com o estabelecido na metodologia deste trabalho.

A figura Rede Nível Processos representa o resumo das informações extraídas da pesquisa junto aos empregados, conforme a pergunta aberta que solicitava a descrição de dois fatores positivos e/ou negativos, ocorridos na gestão compartilhada.

Figura 15 - Rede Nível Processos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

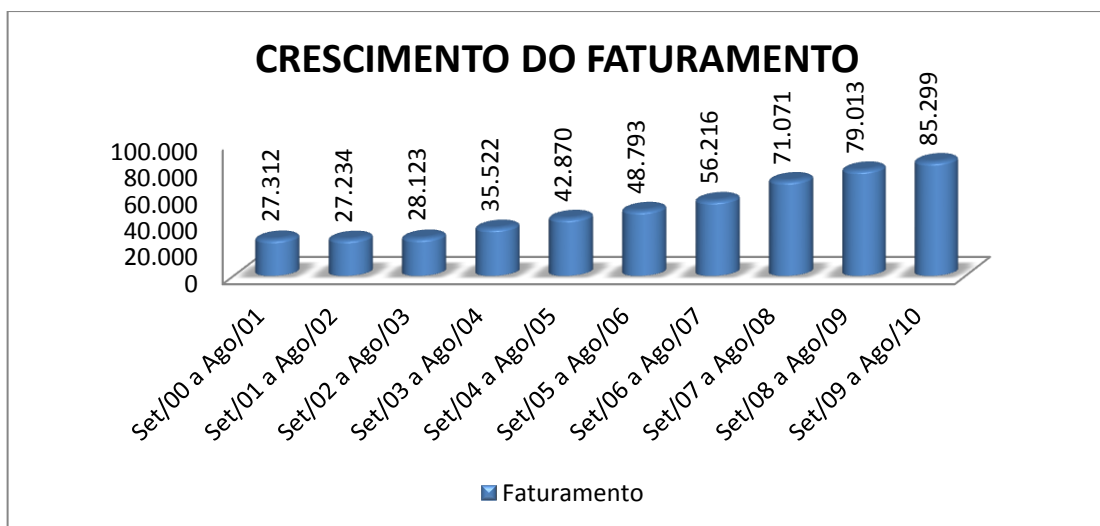
Na figura 15, observa-se que o Nível Processos (atividades), o termo FLEXIBILIDADE, obteve a maior relevância entre os pesquisados, se referindo ao termo Hronec (1994), descreve como sendo a habilidade do processo em responder às variações nas demandas, ou seja, toda a empresa deve estar atenta às expectativas e necessidades de seus clientes, usando toda sua competência para prestar um serviço de qualidade. Com isso pode-se recorrer aos Relatórios de Gestão da CAERD, averiguando as frequentes mudanças na estrutura organizacional da Companhia, bem como ações de mapeamento de processos e informatização, onde a empresa deu um salto tecnológico substancial, adquiriu software de gestão e atendimento Comercial, software ERP administrativo, novos computadores, impressoras, no break e outros insumos da área. Na questão negativa dos termos se igualaram, sendo a CONFORMIDADE e FLEXIBILIDADE, obtendo três citações das sete, ou seja, estes escritos afirmam que os processos não eram conformes e não se adequavam as mudanças.

Os relatórios de Gestão demonstra que os Gestores do período preocuparam-se em dotar a empresa de instrumentos necessários para que pudesse manter um bom atendimento aos seus clientes, norteando suas ações com base em Planejamento Estratégico Participativo, Prestação de Contas e outras atividades pertinentes, o que favoreceu a melhoria do padrão da CAERD na época.

Entretanto, algumas pessoas nos relatos constantes da pergunta discursiva demonstram que alguns colaboradores sentiam que existia pouca conformidade nos padrões de trabalho da CAERD, pelo fato de que no período não terem sido mapeado completamente todos os macros processos organizacionais, deixando dessa forma uma lacuna, onde alguns setores da empresa divergiam em alguns pontos.

Dentro do Fator Efetividade da Gestão foram analisados os indicadores relacionados as variáveis do Fator. Abaixo são evidenciados os indicadores que compuseram o fator 1.

Gráfico 1 - Crescimento do Faturamento



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

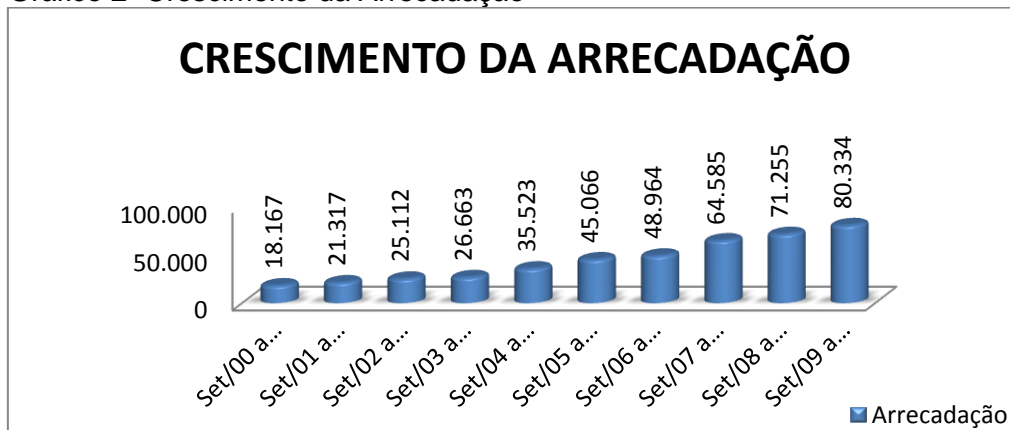
O faturamento da CAERD obteve aproximadamente 300% de aumento no período pesquisado, entretanto o aumento não foi suficiente para fazer frente aos custos da empresa no período, conforme discutido nos índices financeiros. Esse aumento no valor do faturamento deu-se especialmente pelas aplicações de reajustes na tarifa, fazendo com que a tarifa de água da CAERD se tornasse uma das maiores no país. Por outro lado houve o incremento no faturamento devido as novas ligações obtidas no período, bem como as ações de hidrometração realizada, conforme especificado nos Relatórios de Gestão analisados.

Assim, a evolução do indicador de faturamento, reflete o avanço ocorrido na história da Gestão Compartilhada, que de alguma forma provocaram mudanças e teve algum significado, nesta trajetória. Todo o esforço empreendido pela Direção da CAERD neste período gerou um impacto muito grande neste indicador.

Tem-se que considerar que a evolução desse indicador foi comprovada tanto nos Relatórios de Gestão, como nos balanços analisados no período pesquisado da Gestão Compartilhada. Entretanto, como analisado nos índices financeiros, não houve por parte dos Gestores do período a observação da máxima dos administradores que é a maximização dos resultados da empresa, sendo que envolve o crescimento das receitas e a diminuição das despesas, dando assim uma performance exemplar para a organização.

O gráfico abaixo demonstra a evolução da arrecadação da empresa no período pesquisado, conforme os relatórios de gestão.

Gráfico 2- Crescimento da Arrecadação



Fonte: Relatórios de Gestão de 2000 a 2010

Um indicador muito importante para qualquer empresa é o de arrecadação, na verdade esse indicador representa as receitas da empresa efetivamente, e ele representa para a organização um referencial, no período da Gestão Compartilhada, houve um incremento substancial neste indicador, conforme demonstrado acima. Para se analisar a trajetória histórica de uma organização, bem como avaliar seu desempenho organizacional, torna-se imprescindível a visualização deste indicador.

O indicador de arrecadação neste período sofreu um reajuste de mais de 400% o que caracteriza um esforço muito grande dos gestores em buscar a maximização dos resultados organizacionais. Cabe ressaltar que no período da Gestão Compartilhada foram evidenciados vários esforços para obter resultado eficiente, como demonstrado nos Relatórios de Gestão analisados.

Um fator que influenciou neste desempenho foi a capacitação da força de trabalho, bem como sua motivação para o alcance de metas institucionais.

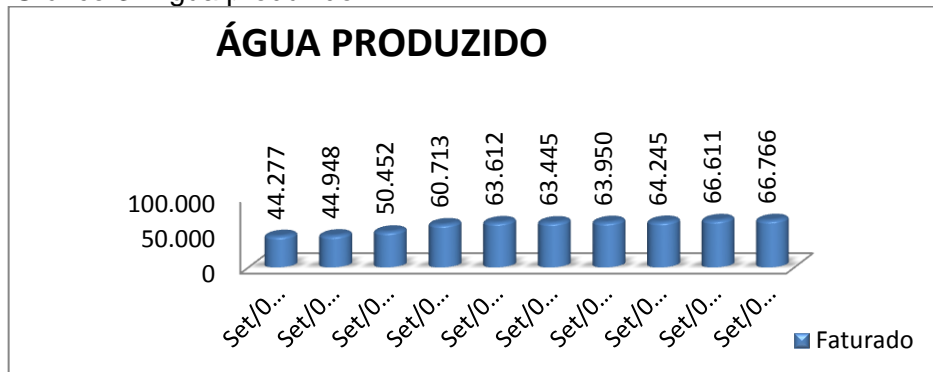
Logo, a elevação do percentual de arrecadação verificado, reflete o empenho dos diversos colaboradores e gestores da empresa que aceitaram o desafio de



reerguer uma empresa que visa buscar a qualidade de vida a população através da prevenção da saúde.

O gráfico 3 demonstra o volume de água produzido no período da gestão compartilhada, sendo analisado sua performance logo a seguir.

Gráfico 3- Água produzido



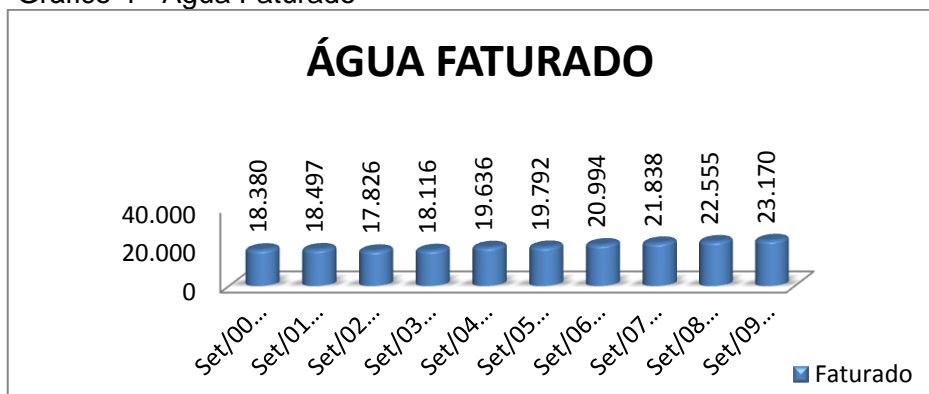
Fonte: Relatórios de Gestão de 2000 a 2010

Outro indicador que demonstra como a empresa de saneamento se comporta é o volume de água produzido, no período pesquisado houve avanços. Esse indicador mostra o quanto é produzido de água nas Estações de Tratamento de Água, influenciando substancialmente no atendimento aos clientes. O cliente sofre se não tiver a quantidade do produto suficiente para usar em suas atividades cotidianas.

Vale ressaltar que neste período houve o crescimento do número de clientes da CAERD, sendo, portanto a quantidade produzida ainda insuficiente para fazer frente a demanda da população do Estado de Rondônia.

O gráfico abaixo demonstra o volume de água faturado no período entre os anos de 2000 a 2010.

Gráfico 4 - Água Faturado



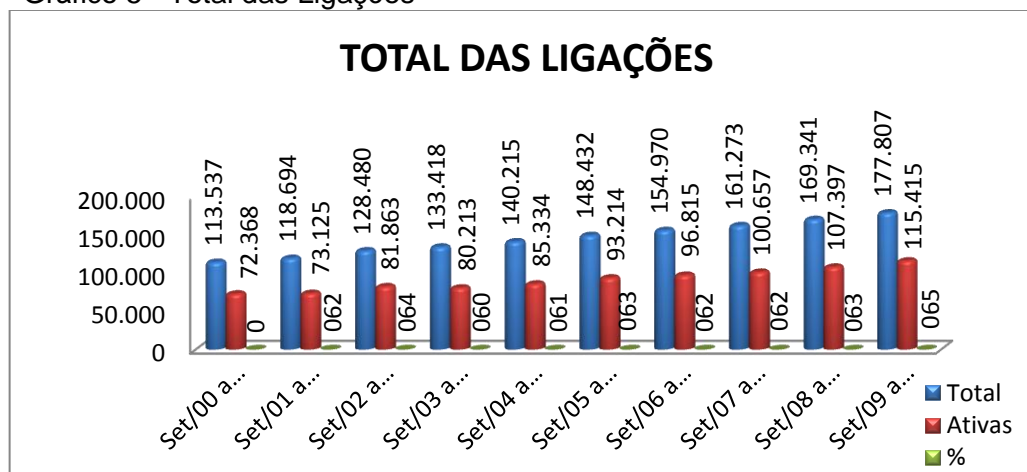
Fonte: Relatórios de Gestão de 2000 a 2010

Importante indicador, que serve como referência para diagnosticar a quantidade de perda no faturamento, também neste período, sofreu um bom acréscimo na trajetória da Gestão Compartilhada, entre os anos de 2000 a 2004 houve uma oscilação no indicador, entretanto nos anos seguintes, houve então uma tendência de crescimento conforme demonstrado no gráfico.

Na trajetória histórica do fenômeno estudado, percebeu uma similaridade de crescimento dentre os indicadores pesquisados, isto reflete quando dá análise das informações históricas registradas nos relatórios, sendo que esses indicadores refletem a constância de propósitos dos Caerdianos frente ao grande desafio enfrentado na época.

O gráfico 5 demonstra a Evolução total das ligações de água da CAERD no período pesquisado.

Gráfico 5 - Total das Ligações



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

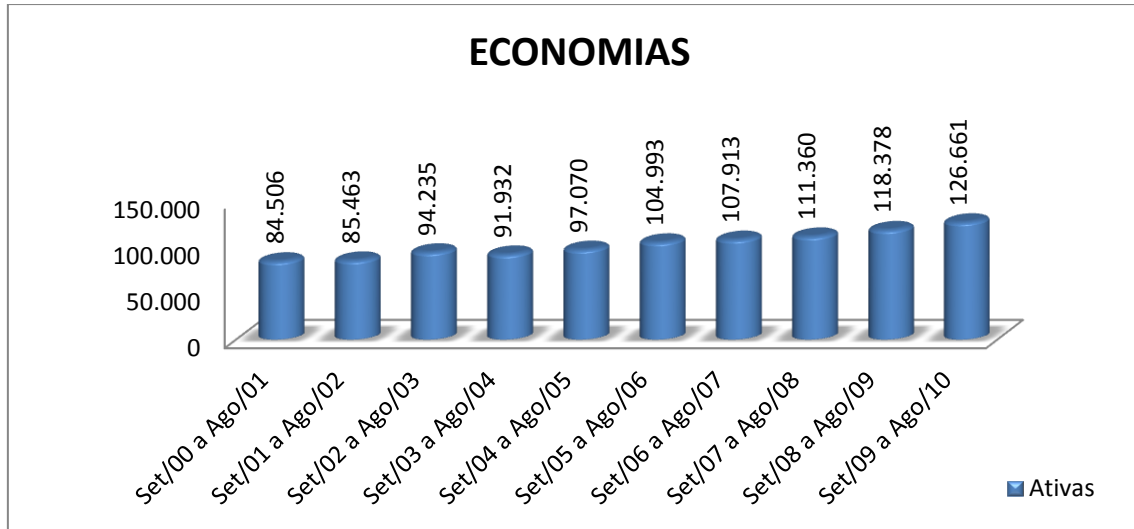
A Gestão compartilhada avançou também no indicador das ligações de água total, considerando o período pesquisado, vale salientar, que conforme os Relatórios de Gestão esses acréscimo se deu devido as obras com investimento próprio.

Entretanto, a CAERD não obteve uma significativa alavancagem nesse indicador o que prejudicou a quantidade de população atendida, apesar de terem sido investidos valores para a reestruturação operacional, administrativa da empresa, ainda percebe-se através dos Relatórios que esse indicador poderia ter melhorado ainda mais, pelo volume de investimentos realizados.

Segundo o que consta nos Relatórios a Gestão da CAERD neste período empreendeu vários esforços no sentido de melhorar esse indicador.

O gráfico abaixo demonstra o quanto as economias cresceram no período pesquisado.

Gráfico 6 - Economias



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

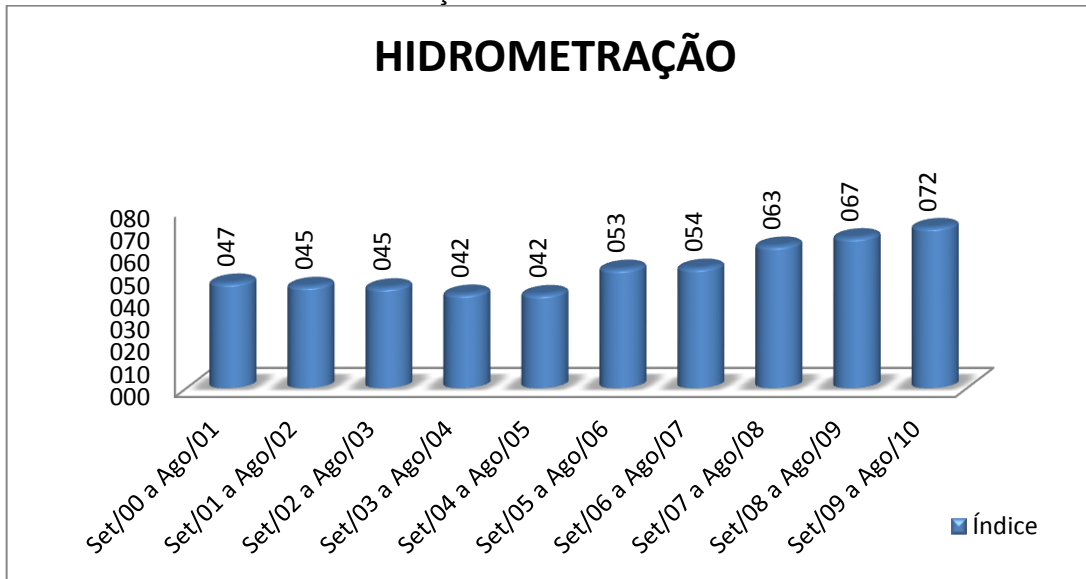
Outro indicador de relevância para as Companhias de Saneamento é o de economias atendidas pelas concessionárias, o mesmo demonstra o número de residências que são atendidas com água tratada, apesar dos investimentos realizados no período da Gestão Compartilhada, o indicador teve crescimento acentuado passando de 84.506 a 126.661 economias, no período estudado.

O investimento realizado pela empresa, que na maioria das vezes contou apenas com os recursos próprios, inviabilizou um maior crescimento deste indicador, vale ressaltar que o setor de saneamento conseguiu verbas do PAC, entretanto, muitas obras do Plano de Aceleração do Crescimento não chegaram ao final nesse período em que perdurou o acordo de Gestão Compartilhada entre CAERD e Governo do Estado.

Segundo os relatórios as obras do PAC I teria sua conclusão no ano de 2010, o que não veio a ocorrer, prejudicando desta forma o aumento desse indicador.

O gráfico 07 demonstra a evolução do índice de hidrometração no período da Gestão Compartilhada, conforme os relatórios de gestão houve uma ênfase neste indicador por parte da Direção da CAERD.

Gráfico 7 - Índice de Hidrometração



Fonte: Relatórios de Gestão de 2000 a 2010

O índice de hidrometração significa quanto dos clientes da CAERD tem sua ligação com a instalação do medidor de água, esse registro garante a confiabilidade do cliente quanto ao pagamento real de seu consumo, essa ferramenta também é um dos principais instrumentos que serve para eliminar as perdas de água, levando à população a consciência de que quanto menos gastar a água menor será o valor de sua fatura.

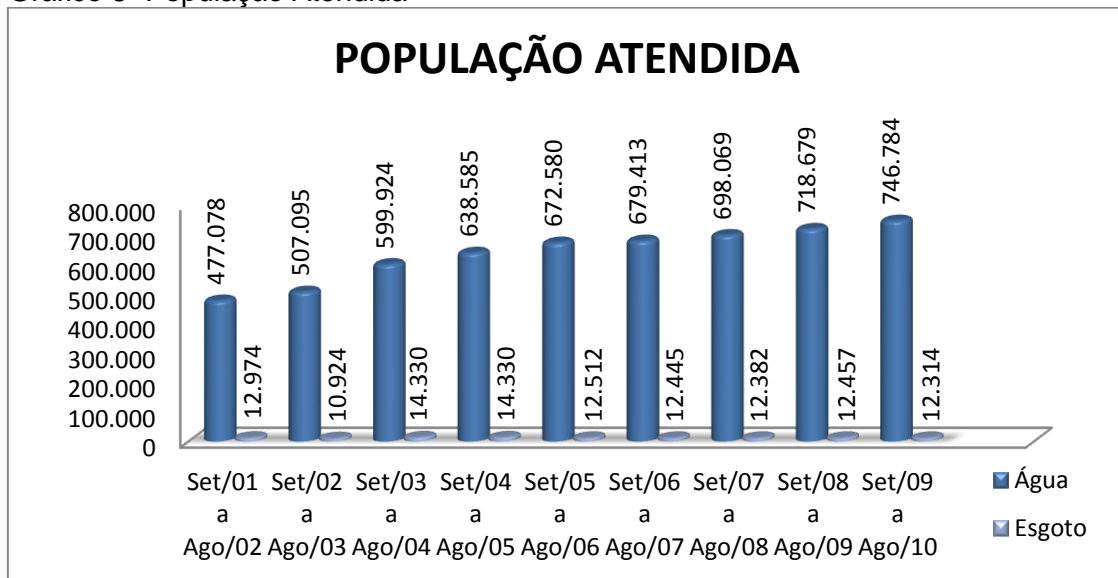
Conforme consta nos relatórios no período da Gestão Compartilhada, a Gestão evidenciou esforços no sentido de realizar a hidrometração das ligações de seus clientes, visando inibir o desperdício de água, bem como proporcionar o pagamento real de suas faturas.

O esforço dos Gestores da CAERD levou a Companhia aos patamares hoje existentes, como visto nos relatórios e no gráfico 07, constando um percentual de acréscimo de aproximadamente 80% de crescimento no período, sendo um grande avanço que beneficiou muitas famílias, que eram cobradas pelas pontuações utilizadas anteriormente.

Esse índice de hidrometração da CAERD esteve entre os melhores do Brasil entre as empresas de Saneamento no final do período da pesquisa, chegando a ser citado em Revista do setor.

O gráfico 08 demonstra a evolução do índice de atendimento à população com água tratada, no período da Gestão Compartilhada.

Gráfico 8- População Atendida



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

Fazendo uma análise das informações contidas no gráfico 08, seria pertinente dizer que houve um grande crescimento de pessoas atendidas pela CAERD nesse período. No entanto, não é evidenciado este crescimento devido ao aumento populacional neste período dentro do Estado.

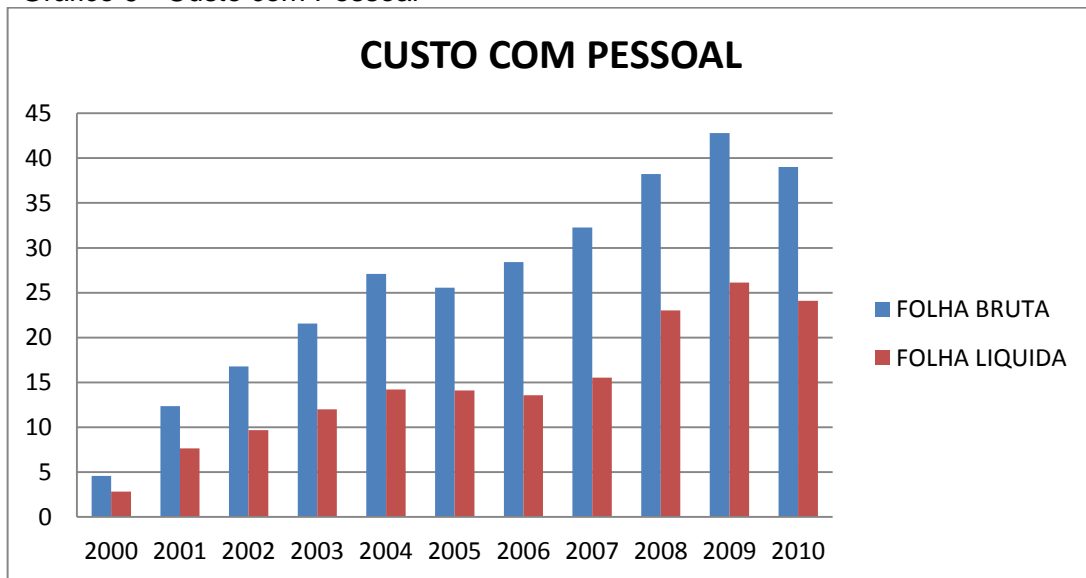
Nesse período houve PAC 1, PAC FUNASA, algumas obras terminadas outras não, sendo dessa forma um percalço para a CAERD dentro da perspectiva de um melhor atendimento as necessidades da população.

Cabe frisar que existia outro percalço que assolava a própria Companhia que era o fato da maioria da população não aderir ao consumo de água tratada devido a população possuir o poço tipo cacimba ou amazonas, pelo baixo custo. Ocasionalmente assim a transmissão de uma série de doenças.

Outro fator que inibia a adesão à rede de distribuição de água da CAERD era a população de baixa renda, pela impossibilidade de pagar sua conta d'água o que impeliu os Gestores da CAERD na época a Instituírem a Tarifa Social dando maiores facilidades aos consumidores de baixa renda de terem a água tratada a sua disposição para o consumo.

O gráfico 09 demonstra o custo com pessoal, no período da Gestão Compartilhada.

Gráfico 9 - Custo com Pessoal



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

Em qualquer averiguação de desempenho de organizações é imprescindível a avaliação do custo envolvido com a força de trabalho, este indicador mostra claramente como é a atuação dos gestores frente aos seus colaboradores, ou seja, como o gestor percebe a importância de sua força de conhecimento na organização.

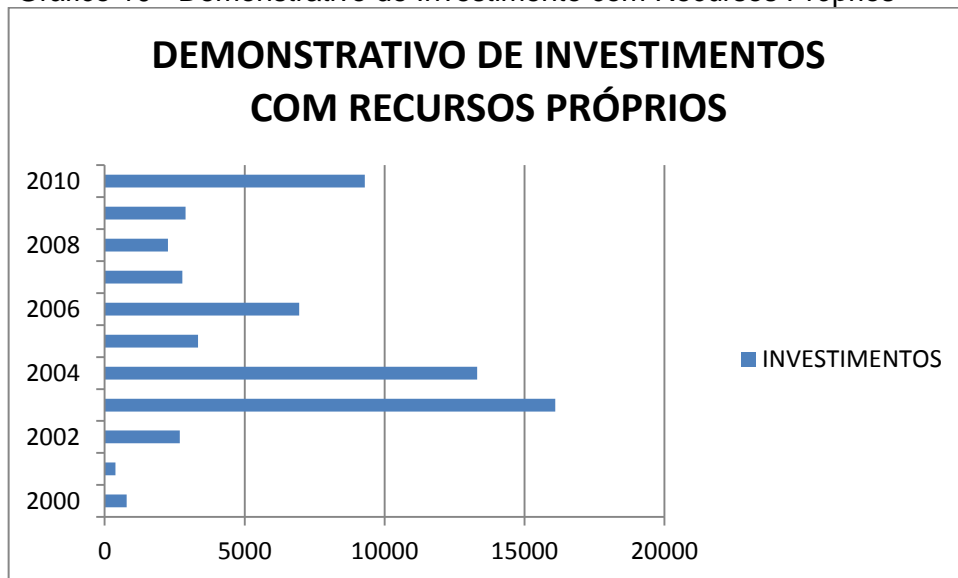
O fato de remunerar bem as pessoas significa que a alta direção está preocupada com a motivação e a produtividade de seus empregados.

No período do estudo percebeu-se que houve um grande crescimento do valor do custo com o pessoal da CAERD, de fato consta nos relatórios, ações que corroboraram para esse grande aumento nos custos, por exemplo, as revisões do Plano de Carreiras Cargos e Salários e os Alinhamentos Salariais, bem como os reajustes salariais por conta da defasagem e também a volta dos benefícios que foram suspensos no início do Acordo de Gestão Compartilhada.

Entretanto esse alto custo proporcionado pelos fatores já descritos, foram um dos principais pilares para o aprofundamento da dívida da empresa, essa evolução proporcionou um endividamento muito grande da companhia, fazendo com que seus principais índices financeiros fossem incapazes de cobrir os custos da companhia, sendo que o volume dos custos se alargasse numa proporção alarmante para a própria manutenção da empresa.

O gráfico 10 demonstra os Investimentos com Recursos Próprios, no período de 2000 a 2010.

Gráfico 10 - Demonstrativo de Investimento com Recursos Próprios



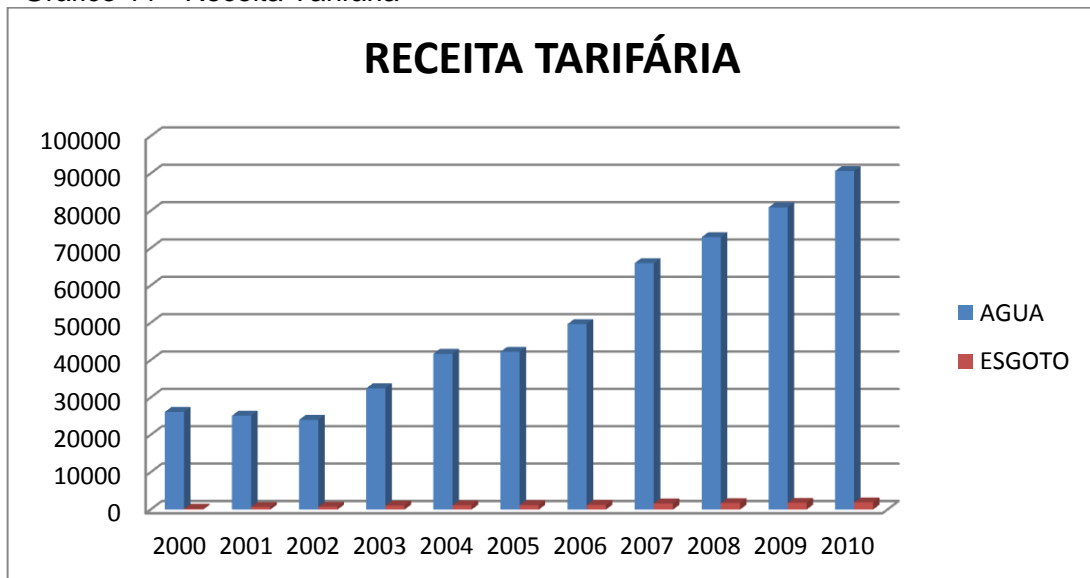
Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

No período pesquisado foi percebido com base nos relatórios de Gestão um montante considerável de Investimentos com Recursos Próprios, entretanto cabe ressaltar que esses investimentos eram provenientes de capital de terceiros, que foram observados nos índices financeiros, pois de acordo com os cálculos a companhia não possuía numerários suficientes para pagar as contas normais. Essa medida foi a alternativa que os gestores encontraram para manter a empresa nesse período.

Duas qualidades são primordiais ao gestor, ousadia e determinação, pois sem as quais, não terá êxito em seus empreendimentos, a partir dessa análise torna-se perceptível que os gestores da Gestão Compartilhada foram fiéis em seus compromissos de manter a empresa e os empregos dos colaboradores, pelo período designado de Gestão Compartilhada, no entanto seus esforços não foram suficientes para alcançar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa. Vale ressaltar que nos anos vindouros se não houver uma política forte de revitalização do setor de saneamento com grandes investimentos, será muito difícil à sobrevivência dessa empresa, principalmente não havendo uma conscientização junto à população quanto ao uso de água tratada para consumo, que é um dos principais véis preventivos de doenças de veiculação hídrica.

O gráfico 11 demonstra a Receita Tarifária no período da Gestão Compartilhada.

Gráfico 11 - Receita Tarifária



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

A Receita Tarifária significa o quanto a empresa recebeu de recursos dos clientes provenientes apenas das tarifas de água e esgoto sem qualquer outro acréscimo.

Observou-se que no período pesquisado houve vários alinhamentos nas tarifas, gerando um acréscimo tarifário aos clientes. A Receita Tarifária da CAERD congregava uma forma que visava atender os segmentos comerciais, residenciais, industriais, órgãos públicos e a camada mais carente com a tarifa social.

Analisando os gráficos percebe-se a evolução na Receita Tarifária de 2003 a 2010, fato resultante de uma política mais voltada para a arrecadação.

Apesar de várias revisões nas tarifas de água e esgotos, verificou-se que não foram suficientes para cobrir os custos das atividades operacionais e administrativas, dessa forma a empresa continuou sua defasagem financeira.

## 5.2 – Fator 2 - Qualidades Pessoais

Nos relatórios de Gestão existentes foi analisada a contribuição que houve durante o período. Abaixo apresentamos estes resultados e são discutidas suas respectivas contribuições para a CAERD, conforme a proposta dos fatores concebida a partir da análise fatorial e a rede da pergunta discursiva do atlas. ti.



Quadro 24 - Fator 2 - Qualidades Pessoais

Dimensão	Termos	Variáveis	Questões Vinculadas	Componentes
Pessoas	Custo	Motivação	Encorajamento	,628
	Qualidade	Confiabilidade	Consistência e Confiança	,656
		Credibilidade	Fidedignidade e Honestidade	,534
		Competência	Habilidades e Conhecimentos	,701
	Tempo	Responsividade	Disposição e Prontidão	,680
		Maleabilidade	Atitude Positiva	,670

Fonte: Dados da Pesquisa

O enquadramento das perguntas elaboradas no questionário referente às questões relativas ao nível de Pessoas foram oriundas da Matriz Quantum de Desempenho de Hronec, evidenciando temas correlatos a temática no cotidiano das empresas. No entanto a nova configuração dada pela Análise Fatorial proporcionou novo arranjo.

A disposição e motivação das pessoas para prestar um serviço de qualidade e excelência dependem da ação direta do gestor, incentivando seus liderados, proporcionando mecanismos de aprendizado e melhoria continua.

Conforme Hronec (1994) o termo motivação é o encorajamento das pessoas a melhorar continuamente, entretanto para isso, o Líder deve proporcionar aos seus subordinados ferramentas para o melhoramento do desempenho das pessoas. Nessa seara das discussões e definições sobre motivação cabe ressaltar o conceito de Pereira (2004), “motivação refere-se ao comportamento que visa objetivo”, entende-se a partir da definição de Pereira que tudo aquilo que visa um objetivo específico é tido como algo motivador. Já na compreensão de Kolasa (1978) “a motivação se refere a alguma coisa dinâmica que aparece numa base interna”. Na compreensão deste conceito pode-se inferir que tudo que diz respeito a motivação, encontra-se internamente no ser humano.

Para isso, os registros internos da companhia relatam que nesse período foram realizadas várias viagens a Congressos, Seminários e visitas técnicas a outras empresas de saneamento. Dentro da percepção dos servidores o termo motivação obteve carga fatorial de 628, demonstrando que esse termo teve relevância na Gestão Compartilhada.

O termo confiabilidade, dentro do contexto das pessoas, refere-se segundo Hronec (1994) a consistência no desempenho e confiança, pode-se entender a partir da definição do autor para que os clientes tenham confiança no desempenho das

atividades é preciso ter consistência, ou seja, desempenho de qualidade na prestação dos serviços. Já o conceito usado por Bowersox (2001) diz respeito “a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e de desempenho operacional planejado”. Isso significa que a organização que não tiver produtos em estoque para atender aos pedidos e solicitações dos clientes, fatalmente será uma empresa tida como inconfiável, o que pode causar uma série de problemas para aquela empresa, manchando sua imagem perante o seu público consumidor. Para Garvian citado por Corrêa e Corrêa (2010) confiabilidade “indica quão frequentemente o produto fica fora de operação”, na pesquisa junto aos servidores esse termo teve carga fatorial de 656 evidenciando que houve na gestão a confiabilidade nos serviços executados pela CAERD através de seus servidores.

No quesito Credibilidade, Hronec (1994) afirma que esse termo diz respeito a características pessoais dos colaboradores, como fidedignidade, confiabilidade e honestidade. Conforme o Dicionário Aurélio o termo fidedignidade diz respeito aquela pessoa que é digna de fé e merecedor de crédito, ou seja o conceito é concernente ao aspecto pessoal, sendo que essa característica esteja intrinsecamente incorporada a personalidade.

Essas características são formadas ainda na infância e denota que a pessoa foi formada dentro de preceitos legais e éticos, o que lhe proporciona uma conduta ilibada na esfera profissional, educacional e até mesmo a religiosa.

As características definidas por Hronec e corroboradas pelo dicionário Aurélio proporciona as pessoas com tais características a fama de pessoas dignas de honra, significando que todas as tarefas e atividades que lhe forem incumbidas certamente serão executadas com zelo, responsabilidade e compromisso. A credibilidade teve carga igual a 534 na análise fatorial.

No mundo das organizações, seja ela pública ou privada, é necessário que os colaboradores possuam todo o conhecimento e habilidades para que possam realizar suas atividades com competência e excelência, Hronec (1994) afirma que competência é posse das habilidades e dos conhecimentos necessários, ou seja, o colaborador para fazer frente à demanda de trabalho proposto para ele, deve necessariamente possuir, as habilidades conceituais, interpessoais e técnicas. Isso implica que o mesmo tenha cursos na área de atuação, um bom relacionamento com as partes interessadas, prática na atividade e também tenha bastante

conhecimento no ramo da atividade em que atua, ou seja, deve conhecer profundamente o negócio em que está trabalhando.

Concernente a questão das competências e seguindo a definição de Carbone et. al. (2005) “as competências organizacionais são as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem os objetivos organizacionais”. As organizações somente alcançarão seus objetivos traçados nos planejamentos estratégicos se tiverem as competências necessárias para realizarem as atividades, isso inclui todo o aparato no sentido de capacitar as pessoas nos conhecimentos necessários, bem como estruturar seus programas na área de TI e também mapear e simplificar processos e demais instrumentos e ferramentas de trabalho, no sentido de dar condições suficientes para os seus colaboradores desempenharem da melhor forma possível o seu trabalho. Ainda nos reportando aos teóricos da Gestão Hamel e Prahalad (1994) afirmam que “uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias mais do que apenas uma única habilidade ou uma única tecnologia. Sendo necessário portanto uma série de atributos para que uma empresa tenha competência naquilo que desempenha. O termo competência teve carga bastante elevada na percepção dos servidores, sendo 701 a maior do Fator qualidades pessoais.

Uma organização que responde imediatamente a solicitação do cliente através de seus colaboradores é uma empresa que nunca sairá da mente dos clientes.

O termo responsividade, trata segundo Hronec (1994) da disposição e prontidão do funcionário para prestar serviço imediato. O grande defeito da maioria das empresas é a falta de iniciativa no que diz respeito ao atendimento imediato das necessidades dos clientes, isso acarreta prejuízos imensuráveis a organização, podendo sujar definitivamente a sua imagem. Os autores Blendon et. al (2001) dizem ser a responsividade “uma combinação de satisfação do paciente com o modo como o sistema age”. Ou seja, quanto melhor o sistema agir melhor será a responsividade da organização, podendo antecipar ações que seriam imprescindíveis ao cliente. A responsividade obteve carga, 680 o que demonstra que na percepção dos servidores houve um grande avanço na CAERD em relação a este termo.

Toda organização está suscetível a mudança, até porque nós vivemos em constantes mudanças, assim como as empresas, pelo motivo de sofrerem

influências do ambiente externo, por este motivo precisam estar atentas as novas expectativas de seus clientes, visando prestar-lhes um serviço de qualidade.

Quanto a questão da Maleabilidade, Hronec (1994) fala que esse termo corresponde a habilidade dos funcionários para mudarem, ou seja, significa flexibilidade, a questão dos colaboradores se adaptarem a um novo sistema de gestão, bem como o fato de abdicarem de certos direitos garantidos foram ações de flexibilização dos colaboradores na gestão compartilhada.

“a mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência e/ou sustentabilidade organizacional”, conforme LIMA, BRESSAN (2003).

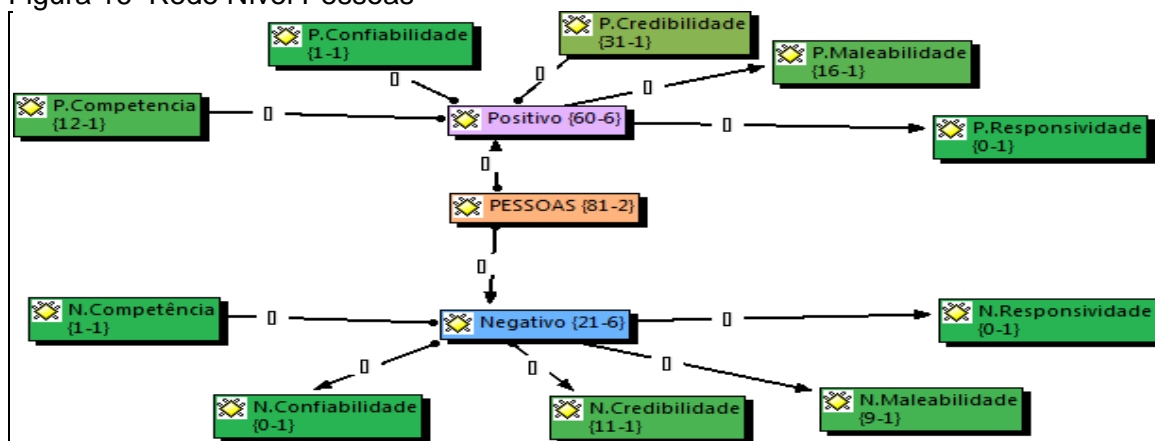
Sobre maleabilidade Bruno - Faria (2003) conceitua mudança organizacional como sendo “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrentes de fatores internos e/ou externos a mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. A maleabilidade teve carga fatorial de 670 garantindo uma expressividade na gestão conforme percepção dos servidores.

### 5.2.2 – Rede Nível Pessoas

O nível Pessoas foi analisado com a ajuda do Software ATLAS. Ti, sendo criadas as codificações, de acordo com o estabelecido na metodologia deste trabalho.

A figura Rede Nível Pessoas demonstra sinteticamente as informações coletadas, através do questionário aplicado aos empregados da CAERD, especificando o nível Pessoas e as subcategorias, Positivo e Negativo e seus termos, competência, confiabilidade, credibilidade, maleabilidade e responsividade. Com o novo extrato especificado na análise fatorial esses termos foram enquadrados no fator 2 – Qualidades Pessoais.

Figura 16–Rede Nível Pessoas

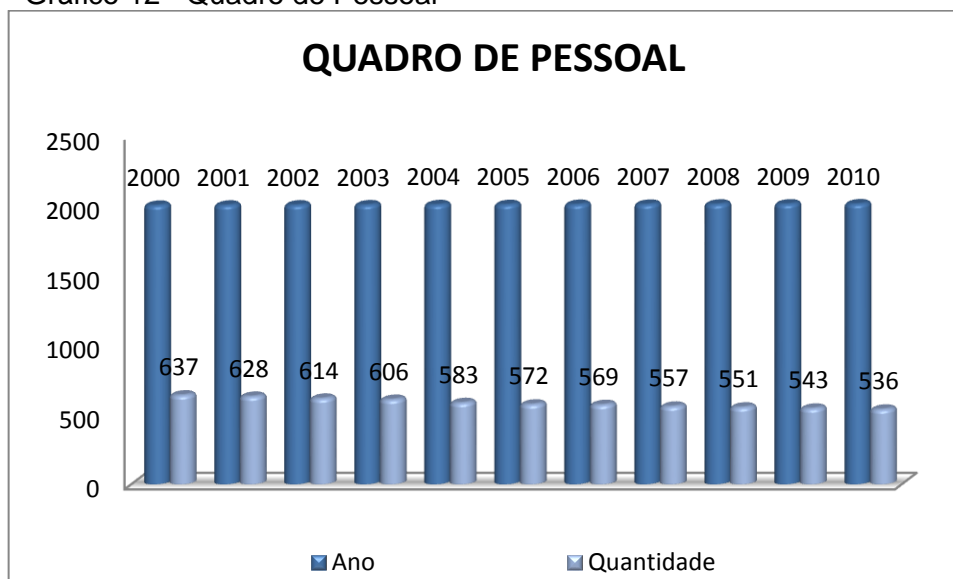


Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Com base nas informações contidas na Rede acima, inferiu-se que o termo CREDIBILIDADE, configurou-se como o de maior relevância de acordo com os empregados pesquisados, Hronec (1994) fazendo referência ao termo afirma que no nível Pessoas esse termo consiste na mensuração da confiabilidade e honestidade do serviço realizado, sendo que o resultado da pesquisa corrobora com os fatos relatados nos Relatórios de Gestão do período pesquisado, onde se percebeu as variedades de cursos e treinamentos ocorridos, o que dá a entender que esse empenho na capacitação das pessoas gerou este grau de credibilidade na realização das tarefas. Foram observados nos Relatórios de Gestão dos anos de 2000 a 2010 alguns prêmios recebidos pela CAERD, bem como Monção de Aplausos e a veiculação de notícias a nível nacional sobre a Gestão Compartilhada, evidenciando o grau de credibilidade da Gestão, sem contar com a renovação do acordo da Gestão Compartilhada entre CAERD e o Governo do Estado, dando destaque à assinatura do Contrato de Concessão dos Serviços de Abastecimento em Porto Velho. Na subcategoria negativo o termo que mais houve relevância foi também o de CREDIBILIDADE, sendo desta vez, negativamente, ou seja, que por parte dos servidores não havia confiança e honestidade nos serviços realizados, sendo que houve 11 relatos negativos sobre o Nível Pessoas.

Dentro do fator Qualidades Pessoais foram analisados alguns indicadores que passamos a apresentá-los. O gráfico demonstra a evolução da força de trabalho da CAERD no período da Gestão Compartilhada.

Gráfico 12 - Quadro de Pessoal

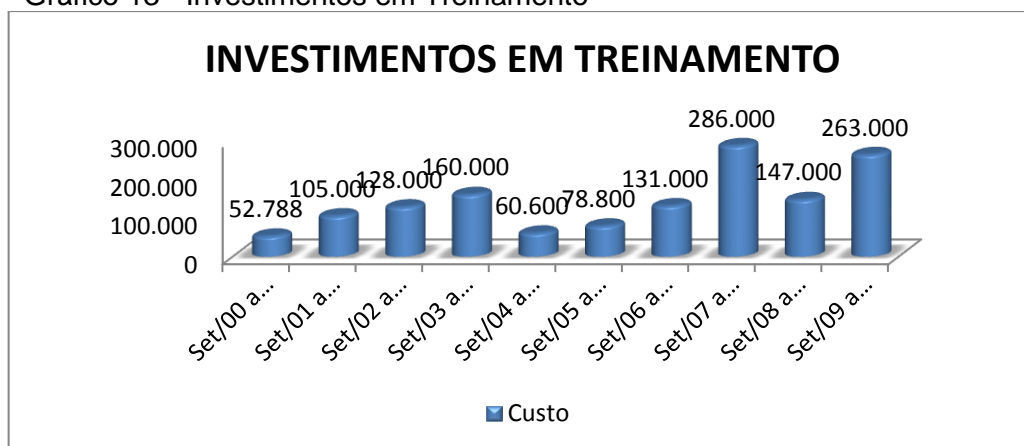


Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

Neste gráfico é demonstrada a evolução do quadro de pessoal no período pesquisado, evidenciando a diminuição no número de colaboradores da CAERD, ocasionados por óbitos e demissões ressaltando que houve maior número de mortes, essa diminuição da força de trabalho trouxe problemas a CAERD pelo fato de alguns setores ficarem com pouca mão de obra para a execução dos serviços.

O gráfico mostra o total de investimentos em treinamentos na capacitação dos colaboradores da CAERD no período.

Gráfico 13 - Investimentos em Treinamento



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

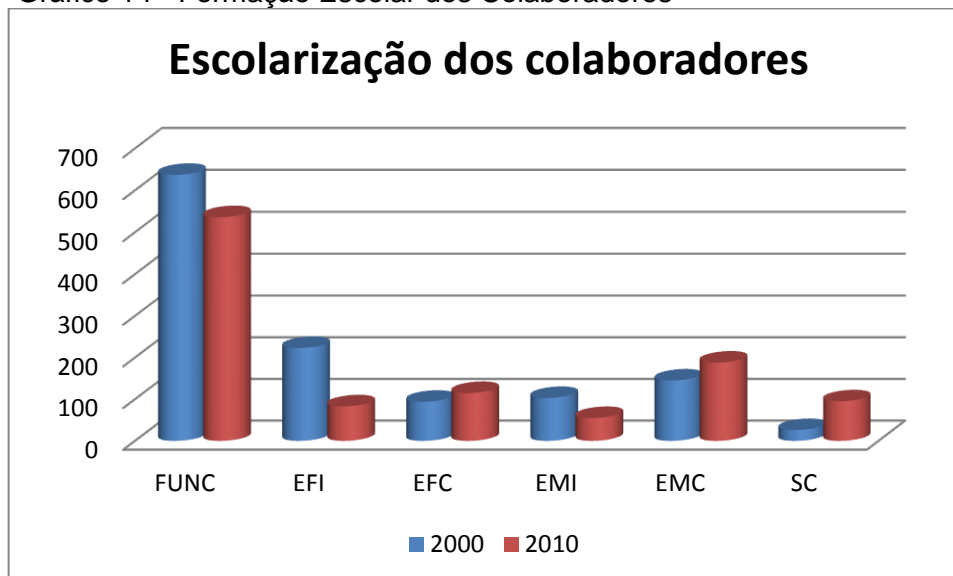
A CAERD no período da Gestão Compartilhada conforme demonstrado no gráfico de evolução de treinamento investiu grandes recursos financeiros na capacitação de seus colaboradores. Percebe-se que a Companhia iniciou no ano de

2000, com um montante de R\$ 52.000,00 e alcançou no ano de 2010 o numerário de R\$ 263.000,00, fato este que elevou o nível de conhecimento dos colaboradores, melhorando o desempenho de suas funções. Neste período houve investimento de aproximadamente 500% na área de capacitação dos servidores da Companhia, com base nos Relatórios os treinamentos em relações interpessoais, atendimento a clientes, informática básica, foram os que mais se destacaram dentre outras especialidades.

O treinamento é o principal instrumento de capacitar os empregados de qualquer empresa na condução da busca pela excelência dos serviços prestados. Uma força de trabalho altamente especializada certamente proporcionará aos seus clientes a prestação de um serviço com rapidez, flexibilidade, e qualidade melhorando desta forma a performance da organização.

O gráfico abaixo, vemos o desempenho da escolarização dos colaboradores da CAERD, no período pesquisado.

Gráfico 14 - Formação Escolar dos Colaboradores



Fonte: Relatórios de Gestão 2000 a 2010

Segundo os relatórios de gestão, no período pesquisado houve uma grande elevação do nível de escolaridade dos colaboradores da Companhia. Isso se deu devido ao Projeto Escola na Empresa convênio entre a CAERD e SESI que incentivou os caerdianos a procurarem melhorar seus níveis de formação escolar, conforme especificado nos Relatórios de Gestão nos anos de 2000 a 2010. Como visto no gráfico 15, houve uma melhora considerável nos índices, outro fator que

deve ser ressaltado foi o fato da empresa juntamente com o Sindicato da Categoria terem celebrado Acordo Coletivo de Trabalho, onde incluiu uma cláusula garantindo horário corrido a Universitários, o que já vinha acontecendo antes da Gestão Compartilhada.

O projeto Escola na Empresa beneficiou inclusive servidores das cidades do Interior do Estado. Essa ação trouxe uma grande motivação, pois pessoas com uma idade já avançada e que haviam deixado de estudar a muito tempo voltaram ao banco escolar, como mostra o registro nos Relatórios de Gestão.

### 5.3 Fator 3 - Desenvolvimento Organizacional

O Fator 3 foi denominado Desenvolvimento Organizacional, nele estão descritos os achados da pesquisa nos quesitos financeiros, percepção dos colaboradores e Indicadores dos relatórios de gestão, conforme a fórmula estabelecida pelo software SPSS. Foram descritos os resultados e discutidos de forma a encontrar uma solução a pergunta de pesquisa.

Quadro 25 - Desenvolvimento Organizacional

Dimensão	Termos	Variáveis	Questões Vinculadas	Componentes
Organizações	Custo	Operacional	Recuperação Técnica e Operacional	,642
	Qualidade	Empatia	Atenção individual	,517
		Credibilidade	Imagem Positiva	,570
		Competência	Desenvolvimento para Prestação de Serviço	,553
	Tempo	Flexibilidade	Mudanças Organizacionais	,603
		Velocidade	Normalização e Instrumentalização	,710
		Responsividade	Atitude Positiva frente as mudanças	,646

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A sobrevivência de uma empresa necessita de uma área operacional bem estruturada, principalmente em se tratando de uma empresa de saneamento, que tem sua sobrevivência apoiada em sua área operacional. Para isso depende de uma série de aparelhos, ferramentas, bombas, peças hidráulicas, entre outros instrumentos que viabilizem o desenvolvimento das atividades.

A área operacional da CAERD estava totalmente sucateada, faltando os insumos principais para a operacionalização dos sistemas, portanto a empresa estava totalmente fragilização em sua área fim, que por sua vez é a principal fonte de renda da companhia.



Recorrendo aos relatórios de gestão do período, constatou-se que houve ações que vieram a corroborar com a afirmação dos respondentes, dentre as ações estão a limpeza e conservação das áreas operacionais, aquisição de bombas e motores, entre outros.

Ainda, dentro do quesito recuperação operacional, também com base nos relatórios de gestão ocorreram treinamentos para os profissionais da área operacional e também a implantação do Centro de Controle Operacional – CCO. Esse quesito obteve carga de 642, demonstrado através da pesquisa junto aos servidores.

As organizações devem tratar cada cliente seja ele interno ou externo de forma individual, tendo em vista que cada pessoa é diferente e necessita de cuidados diferenciados, Hronec (1994) afirma que Empatia significa atenção individual, ou seja, basta de produção em massa. Cada cliente é um indivíduo. Já Warner (1997) Empatia é o “Resultado de uma interação que inclui tanto a perspectiva cognitiva como a ressonância emocional, permitindo perceber a visão particular do mundo de determinada pessoa”, ou seja, cada ser humano tem suas particularidades, bem como períodos emotivos durante o seu trajeto nesta vida, há momentos que de acordo com as circunstâncias, a pessoa pode estar de um jeito, ou seja suas emoções podem variar de momentos em momentos e cada um de nós deve perceber essa variação e se colocar na posição dessa pessoa. Outro autor que corrobora com esse conceito é Bozart (1997) “A Empatia é um conceito integralmente ligado à congruência e à aceitação positiva incondicional”, este conceito do autor nos mostra que é preciso que haja por parte das pessoas a aceitação incondicional dos outros, sendo que é necessário que não haja condições ou restrições para essa aceitação do outro, isso quer dizer que devemos aceitar os outros como eles são. O termo empatia recebeu carga fatorial de 517 demonstrando na percepção dos servidores que houve empatia da parte dos gestores.

No que diz respeito a questão de credibilidade da organização, segundo Hronec (1994), o autor refere-se a ela como sendo a percepção dos interessados sobre a organização. Os clientes de uma organização podem perceber ela de acordo com as ações e atitudes da sua Alta Direção, o que contribui para uma visão positiva ou negativa. O termo Credibilidade também significa segundo o dicionário Aurélio, tudo aquilo que é crível, ou acreditável, uma organização não pode ter uma credibilidade se seus clientes internos e externos não acreditarem na empresa, outro

fato é que as ações tomadas pela Alta Direção vão nortear a visão dos clientes dessa organização, se negativamente ou positivamente. O termo credibilidade recebeu carga de 570 mostrando que houve credibilidade da empresa no período pesquisado.

As empresas públicas precisam adotar princípios básicos de gestão, principalmente no que tange as competências organizacionais, para prestarem um serviço de excelência aos seus clientes.

O quesito competência, segundo Hronec (1994) diz respeito se a organização desenvolve as habilidades exigidas para o desempenho das atividades. Esse conceito visa sobretudo especificar que as competências são subdivididas em habilidades, o que compete ao Gestor estimular sua força de trabalho e sua organização quanto a busca incessante de garantir as competências adequadas para que sua organização possa desempenhar suas atividades de forma excelente, proporcionando um bem ou serviço de alta qualidade, visando encantar seu cliente.

Investigando junto aos relatórios de gestão, observou-se que no período, foram adquiridos frotas de veículos, software de gestão comercial e administrativo, computadores, hidrômetros e grande quantidade de cursos ministrados. O termo competência obteve carga de ,553 na percepção dos servidores.

A habilidade da organização em responder às variações das demandas dos clientes internos e externos, conforme Hronec (1994), nos reportando aos relatórios de gestão do período pesquisado, observou que houve várias mudanças na estrutura organizacional, objetivando adequar a organização para fazer frente as demandas requeridas pelos clientes e demais partes interessadas.

Toda organização que se adapta rapidamente as demandas dos clientes, sempre será uma organização de vanguarda e estará nas mentes das pessoas, ou seja, no topo Top off mind, isso demanda certa preocupação dos gestores em adotar instrumentos e mecanismos de antecipação as necessidades dos clientes e da sociedade, para tanto, é necessário que a organização esteja atenta quanto aos novos valores e percepções da sociedade quanto aos novos produtos e serviços que lhe são necessários na pós modernidade, exigindo uma performance extraordinária da empresa.

A flexibilidade dá a organização grande vantagens competitiva, sendo que na arena das discussões quanto às definições Bowersox (2001) comenta que o termo especificado significa “a capacidade da empresa de lidar com solicitações

extraordinárias de serviço dos clientes”. O termo extraordinário refere-se a algo que a empresa faz ao seu cliente de forma inusitada, algo formidável, que lhe possibilita tornar esse cliente um fã incondicional da empresa, sendo que o mesmo também é capaz de defender a empresa com unhas e dentes. A flexibilidade obteve carga fatorial de 603 mostrando a expressividade dentro da percepção dos servidores.

Estruturar e normalizar procedimentos traz à organização um dos principais viés para uma empresa saudável que visa principalmente atender as expectativas dos seus clientes, favorecendo a agilidade, flexibilidade, produtividade, confiabilidade e credibilidade da Gestão, são esses fatores que irão propiciar um ambiente favorável a qualidade e a melhor performance da organização.

Uma organização que não tem padrões estabelecidos nem fixados deixa margem para inúmeras possibilidades, além de deixar grande vulnerabilidade aos seus gestores, sem falar que cada um na organização faz o que quer.

O Mapeamento e a Simplificação dos fluxos dos processos organizacionais possibilita ao Gestor nortear suas ações visando estabelecer parâmetros confiáveis para a melhor eficácia e eficiência da gestão. A normalização dos procedimentos foi dentro do fator 3 o de maior expressividade demonstrando que realmente foi empreendido esforços para garantir a padronização dos processos dentro da CAERD, recebendo carga 710.

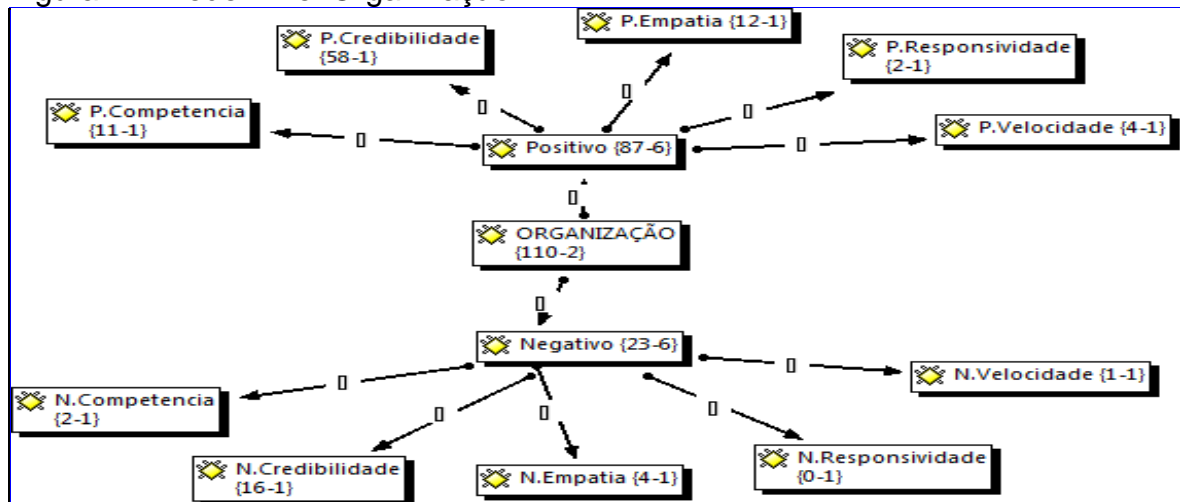
A Maleabilidade é um termo discutido dentro das organizações que diz respeito a questão da flexibilidade e atitude positiva com relação à mudança, segundo definição de Hronec (1994), esse termo nos dá o entendimento que as organizações devem manter-se flexível frente as mudanças empreendidas pela sociedade moderna, tornando-se cada dia mais proativa em suas atividades, já a atitude positiva por sua vez caracteriza-se por uma maneira de encarar as mudanças de forma otimista. Encontrando amparo em outros teóricos quanto essa questão viu-se nas palavras de Wood (1995) que a “mudança é qualquer transformação da natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer impacto em partes ou no conjunto da organização”. Então pode-se inferir que tudo que acontecer na organização trata-se de transformação, sendo portanto uma mudança quer seja planejada ou não. A mudança dá a organização uma condição de renovo. A Atitude Positiva recebeu carga fatorial igual a 646 demonstrando um grande avanço nesse quesito.

No questionário aplicado aos empregados teve uma questão aberta, onde descreveram fatores positivos e/ou negativos da Gestão Compartilhada, diante disso a análise desta pergunta se deu com a ajuda do software ATLAS.ti, sendo criada a categoria Organização e as subcategorias, positivo e negativo e as subdivisões, constando dos termos da matriz quantum, estruturadas no quadro, definição dos termos constitutivos e operacionais da pesquisa.

A Figura Rede Nível Organização resume os dados coletados dos questionários sobre o nível Organização, descritos pelos empregados pesquisados, de acordo com os termos especificados na metodologia deste trabalho.

### 5.2.3 – Rede Nível Organização

Figura 17- Rede Nível Organização



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

De acordo com as informações da pesquisa, o termo CREDIBILIDADE, nos fatores positivos, na gestão compartilhada teve uma maior relevância para os empregados pesquisados. Para Hronec (1994) o termo representa a percepção que os interessados têm da Organização. Dentro da subcategoria “positivo”, ou seja, dentro dos fatores positivos esse foi o que mais se destacou. Já na subcategoria “negativo” também o item credibilidade se destacou, sendo que foram citados 16 vezes que não havia credibilidade na gestão compartilhada, e 23 citações quanto ao nível Organização na subcategoria negativo.

A credibilidade é um fator preponderante para mostrar se existe uma boa gestão em qualquer tipo de negócio, é preciso que as pessoas acreditem nas ideias de seus líderes, a credibilidade diz respeito ao crédito que a alta administração tem

diante de seus subordinados, para tanto é necessário que os empregados acreditem que suas ideias e ações sejam críveis.

Um fator também que teve expressividade dentro dos pontos descritos pelos respondentes, relacionado à subcategoria positivo, foi o termo Empatia, que comumente se entende como sendo a atitude de nos colocarmos no lugar do outro, compreende-se que na Gestão Compartilhada a Alta Direção se posicionasse de forma a se interessar pelos anseios dos colaboradores, ou seja, pode-se dizer que eles sofriam junto com eles.

Outro fator que teve destaque nas descrições dos colaboradores que responderam a questão foi o termo Competência, que seria a posse das habilidades necessárias para o melhor desempenho das funções, conforme diz Hronec (1994). Esse termo foi detectado 11 vezes nas respostas dos respondentes, dentro da subcategoria positivo, ou seja, percebe-se que na Gestão Compartilhada as pessoas possuíam essas habilidades para exercerem suas funções, ou que foi evidenciado através dos relatórios de Gestão, com o grande fluxo de treinamento que existiu no período.

### 5.3.1 Discussões dos Índices Financeiros

Os índices financeiros foram antigamente a única fonte de mensuração do desempenho das organizações. Entretanto, os estudiosos do tema perceberam que a análise do desempenho da empresa, apenas pela perspectiva financeira não dava, fundamentação suficiente para dizer se aquela organização estava bem ou mal, apesar dessa análise apontar realmente a debilidade de certa organização ou não. Para tanto, Matarazzo (1995, p. 17), afirma que “a análise de balanços objetiva extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisões”. Implica dessa forma dizer que é necessário utilizar as demonstrações financeiras como suporte para a tomada de decisão.

Conforme Matarazzo (1995, p. 26) explicando sobre a questão da principal preocupação dos índices de balanço, explica que:

“a principal preocupação dos índices de balanço é fornecer avaliações genéricas sobre diferentes aspectos da empresa em análise, sem descer a um nível maior de profundidade. Essa profundidade, porém, é alcançável através de outras técnicas”.

Portanto, o estudo em pauta não irá a um nível mais profundo de análise, o que pode ser sugerido para outro pesquisador se aprofundar nessa questão.

Apresentaremos adiante, quadro demonstrativo dos principais índices analisados, sendo que conforme alguns estudiosos a análise pode ter até 11 índices. Entretanto, neste estudo foi utilizado apenas quatro que é o número mínimo de índices aceitáveis para uma análise segundo os estudiosos do tema.

A figura Demonstrativa de Índices Financeiros aponta os quatro principais índices usados na análise do período da Gestão Compartilhada. Matarazzo (1995, p. 154), afirma que “o importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise”. Matarazzo (1995), ainda explica que alguns índices utilizados pela maioria dos profissionais que militam nessa área, são comuns, como por exemplo: participação de capitais de terceiros, liquidez corrente e rentabilidade de patrimônio líquido. O autor enfatiza ainda, que já outros índices não são comuns para esses especialistas, como é o caso da composição do endividamento, liquidez seca, rentabilidade do ativo, margem líquida de lucro.

Entretanto, é importante ressaltar que cada profissional pode conceber o conjunto de índices que servirá de base para sua análise de desempenho da empresa em comento.

Tabela 1 - Demonstrativo de Índices Financeiros

ANO	ÍNDICES			
	C.TERCEIROS	SOLVÊNCIA	L.CORRENTE	L. GERAL
2000	1,75	1,58	0,58	2,31
2001	0,02	1,00	0	1,99
2002	0,01	1,00	0,32	1,87
2003	0,0002	1,00	0,93	1,00
2004	0,60	0,89	0,16	0,13
2005	- 1,64	0,76	0,14	0,13
2006	- 2,56	0,68	0,14	0,13
2007	- 3,12	0,61	0,13	0,12
2008	- 1,38	0,51	0,12	0,52
2009	- 1,90	0,46	0,12	0,46
2010	- 2,33	0,44	0,12	0,09

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nos resultados obtidos pelos cálculos dos índices dos balanços do período da Gestão Compartilhada, infere-se que no período pesquisado a empresa teve basicamente seus custos bancados pelo capital de terceiros, ocasionando um déficit muito grande para a empresa. Demonstra também que houve um período bastante crítico que vai do ano de 2003 a 2007 e tendo um fôlego a partir do ano de 2008, entretanto ainda não foi suficiente para equilibrar as receitas com as despesas.

#### 5.4 Fator 4 - Crescimento Profissional

O Fator 4 foi denominado como sendo o Crescimento Profissional dos colaboradores da CAERD no período da Gestão Compartilhada, abaixo estão descritos os principais achados na percepção dos clientes, alinhadas aos achados nos relatórios de gestão do período da pesquisa

Quadro 26 - Crescimento Profissional

Dimensão	Termo	Variáveis	Questões Vinculadas	Componentes
Pessoas	Custo	Remuneração	Alinhamento Salarial	,755
		Desenvolvimento	Capacitação Profissional	,609
		Motivação	Valorização Profissional	,676
	Qualidade	Competência	Organização de Carreiras	,674

Fonte: Dados da Pesquisa

O grande dilema das organizações modernas é ter profissionais com salários adequados para as suas funções, entretanto, o alinhamento salarial torna a empresa com capacidade de obter melhores resultados de sua força de trabalho, fazendo com que os empregados se tornem mais satisfeitos no desempenho de suas tarefas.

O alinhamento salarial tem como objetivo tornar os salários dos empregados mais justo diante de sua função e evitar grandes disparidades e distorções entre níveis salariais.

É muito comum em empresas ocorrerem grandes disparidades salariais, enquanto uns ganham pouco, outros ganham muito, muitas vezes exercendo atividades semelhantes, isso ocasiona queixas, falta de motivação por parte dos empregados e em alguns casos os empregados pedem demissão, pela falta de uma política de alinhamento salarial. Quando os salários são devidamente adequados a cada cargo da organização o clima organizacional se faz mais agradável e amistoso para as partes.

A pesquisa também buscou saber sobre alinhamento salarial na época da gestão compartilhada, sendo o mesmo, um aspecto motivador das pessoas, recebendo uma carga fatorial de 755, sendo a maior carga obtida neste fator, segundo a percepção dos servidores.

No aspecto do desenvolvimento das pessoas é imprescindível que as organizações, visem desenvolver as competências dos colaboradores, para melhorar o atendimento aos clientes, levando em consideração estabelecer o melhor perfil para atender as demandas das partes interessadas, além disso, a organização quanto ao desenvolvimento das pessoas, o aspecto da cultura da empresa, bem como as diretrizes organizacionais. Desenvolver pessoas significa investir no maior arsenal que a empresa tem para proporcionar um ambiente de qualidade. Neste quesito a carga recebida dos entrevistados foi a de 609, corroborando com as informações contidas nos relatórios de gestão do período.

Os gestores das empresas precisam dar grande atenção ao seu capital intelectual, uma organização só poderá ter êxito em seus empreendimentos se puder dar um atendimento especial para seus colaboradores. A valorização profissional pode ser a partir de pequenos detalhes, o simples fato de elogiar um colaborador, pode estar dando a ele uma grande valorização, pelo fato de ser reconhecido perante os seus pares. Outro fator que fora discutido anteriormente é o fato de a empresa poder promover seus funcionários dando a eles uma remuneração adequada as suas atividades e responsabilidades, apesar de que dinheiro por si só não mantém um empregado motivado, ele pode influenciar positivamente na produtividade, até certo período. A valorização profissional das pessoas, dá aos gestores a possibilidade de garantir certo nível de qualidade na execução dos serviços. Certamente profissionais valorizados se empenham mais em suas tarefas e agregam valor as suas atividades que são desempenhadas com zelo, determinação e presteza.

A questão da valorização profissional também foi evidenciada na pesquisa, onde buscou verificar junto aos colaboradores se no período da Gestão Compartilhada, houve a valorização das pessoas profissionalmente. No resultado a carga obtida foi a de 676, enfatizando um dos aspectos da gestão que foram relevantes neste período. Nos relatórios de gestão do período pesquisado, houve várias ações que mostram a valorização profissional dos colaboradores, como



alinhamento salarial, Plano de Carreiras, Cargos e Salários – PCCS, treinamentos, entre outras.

O estabelecimento de Carreira, Cargos e Salários proporciona a empresa o direcionamento para uma política de Recursos Humanos ajustada e propicia a causar uma menor distorção quanto a remuneração dos trabalhadores de uma organização, para o trabalhador isso significa uma maior segurança no que diz respeito ao acompanhamento de suas promoções na empresa, garantindo maiores perspectivas de melhoramento em seus salários. As grandes organizações são preocupadas em proporcionar melhores condições de um sistema de enquadramento de seus empregados, como forma de proporcionar a retenção de seus talentos, com vistas a garantir a excelência de suas atividades, com a permanência em sua força de trabalho de pessoas altamente qualificadas. Na era de grande competitividade em que as empresas vivem uma das estratégias que garantiram a retenção dos mais qualificados, certamente será o estabelecimento de plano de carreiras, cargos e salários que estabelecem princípios fundamentais para a gestão dos talentos da organização.

Recorrendo aos relatórios de gestão, os mesmos corroboram que neste período houve vários planos de cargos e salários, dando uma nova dinâmica a área de Gestão de Pessoas na Companhia.

### 5.5 Fator 5 - Contribuição da Gestão Compartilhada

A configuração proporcionada pela análise fatorial evidenciou a formação de 5 fatores, este fator então é o denominado de Contribuição da Gestão Compartilhada, nele estão descritos os resultados através das perguntas do questionário aos colaboradores sendo do nível organização e nível processo da matriz, sendo caracterizado pelo termo produtividade e Tecnologia da Informação e o Termo Flexibilidade, este fator demonstra claramente a contribuição que a Gestão Compartilhada proporcionou para a CAERD.

Quadro 27 - Contribuição da Gestão Compartilhada

Dimensão	Termo	Variáveis	Questões Vinculadas	Componentes
Organização	Qualidade	Produtividade	Mapeamento e Redesenho de Processos	,523
		Maleabilidade	Modernização Plataforma de TI	,595
Processos	Tempo	Flexibilidade	Sistemas Automatizados	,674

Fonte: Dados da Pesquisa

Em todos os níveis das organizações se espera, uma grande produtividade, este fato não ocorre somente em organizações privadas, mas também nas organizações públicas, por termos nessa época, uma sociedade bastante exigente. Na presente pesquisa, observa-se que o termo produtividade está ligado a questão de Eficiência Organizacional, conforme define Hronec (1994). Temos ainda definições que nos mostra o entendimento de alguns autores como o conceito de Produtividade dado por Slack (2009), enfatizando que “Produtividade é a razão entre o que é produzido por uma operação e o que é necessário para essa produção”. Já os autores Corrêa e Corrêa (2010) dizem que “Produtividade é uma medida da eficiência com que recursos de entrada (insumos) de um sistema de agregação de valor são transformados em saídas (produtos)”.

Para que a haja na organização produtividade e necessário que os processos sejam mapeados e simplificados, dando assim, agilidade na realização das atividades. O benefício que a empresa ganha com processos mapeados é enorme, evitando morosidade e atraso na entrega dos bens e serviços. Neste quesito o mapeamento e redesenho de processo obteve carga 523 mostrando que no período da gestão houve esforços para mapear e redesenhar processos na companhia.

Em pleno século XXI, uma empresa que tem fragilidade na área de Tecnologia da Informação está fadada ao fracasso, a tecnologia, é fator de vantagem competitiva, para as empresas, e além de propiciar agilidade de atendimento aos seus clientes. Toda empresa necessita de sistemas informatizados, equipamentos modernos de transmissão de informações, além de manter canais de acessibilidade aos seus clientes no sentido de poder atender com rapidez as demandas dos clientes, favorecendo o bom relacionamento. Os canais de interação com os clientes na área da informática se tornaram os veículos mais importantes para a divulgação das notícias, para isso, é importante que cada empresa possua um sistema informatizado bem estruturado e amplo. Isso corrobora com uma gestão eficaz de relacionamento com as diversas esferas da sociedade, podendo ultrapassar barreiras, e se tornando cada dia mais eficaz no atendimento dos seus clientes e melhorando o nível de satisfação.

No quesito Tecnologia da Informação, de acordo com os dados da pesquisa teve uma carga de 595, encontrando guarida nos relatórios de gestão da época. constatando que no referido período houve aquisição de computadores, note books,

impressoras, no breaks, entre outros, frisando que também houve interligação do sistema entre todas as gerências ao sistema comercial.

A empresa moderna deve estar sempre verificando sua forma de agir perante as novas exigências e demandas da sociedade. A flexibilidade da organização frente ao novo contexto que está inserida deve ser permanente, pelo fato de poder se antecipar aos novos desejos dos clientes. Nesse contexto, a conceituação de Slack (2009) “flexibilidade significa ser capaz de alterar a operação de alguma forma. Pode se alterar o que a operação faz como faz ou quando faz”. Na realidade, Slack afirma que a flexibilidade nada mais é do que a exigência de que a empresa inove no seu jeito de produzir bens e serviços. Outro autor que define a flexibilidade é Browsersox (2001) falando que a flexibilidade “é a capacidade da empresa de lidar com solicitações extraordinárias de serviço dos clientes”. Somente a organização flexível pode atender solicitações extraordinárias de seus clientes.

Para atender a essa questão a empresa recorreu a sistemas automatizados, bem como outros recursos necessários para o atendimento das necessidades dos clientes visando tornar os processos melhores.

Nos relatórios de gestão dos anos de 2000 a 2010, são descritos várias ações que corroboram com essa afirmação, ou seja, foram adquiridos computadores e sistemas que melhoraram a realização das atividades.

Conforme Hronec (1994) o termo flexibilidade demonstra a habilidade do processo em responder às variações nas demandas oriundas das partes interessadas. No termo referente a flexibilidade a carga fatorial obtida através da pesquisa com os servidores foi de 674.

## CAPÍTULO 6

### 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema de Desempenho Organizacional tem sido frequentemente estudado pelos pesquisadores da área de administração, com mais intensidade os internacionais, os quais dão ênfase na importância do referido tema para a academia e para as organizações, pelo fato de que grande parte das empresas está empenhadas e preocupadas em obter um desempenho alto em suas corporações. A partir da definição do objetivo geral deste estudo, esta pesquisa buscou avaliar o desempenho organizacional da CAERD, no sentido de verificar a contribuição da Gestão Compartilhada no período em que esta aconteceu, nos anos de 2000 a 2010, buscar compreender o fenômeno a partir da Matriz Quantum de Desempenho de Hronec (1994).

Por meio de questionário aos colaboradores, bem como os relatórios de gestão e balanços contábeis e a utilização dos softwares Atlas.ti, Excel, software SPSS, visando conseguir alcançar o objetivo proposto, descobrir a contribuição da Gestão Compartilhada para a CAERD, balizou a elaboração do questionário aos colaboradores conforme as dimensões estabelecidas na Matriz Quantum de Desempenho de Hronec, sendo Organização, Pessoas e Processos, evidenciando os termos propostos pelo autor, bem como perguntas de questões organizacionais apresentadas no cotidiano das empresas. Entretanto ao final foi dada uma nova configuração no balizamento dos resultados, conforme tratamento dado pelo software SPSS com a análise fatorial que descobriu uma nova forma de entender o fenômeno ora estudado, propondo uma configuração de fatores, estes sendo a partir daí, 5 fatores, denominados de fator 1 – Efetividade da Gestão, fator 2 – Qualidades Pessoais, fator 3 – Desenvolvimento Organizacional, Fator 4 – Crescimento Profissional e Fator 5 – Contribuição da Gestão Compartilhada, abaixo apresentamos quadro explicativo da contribuição dada pela Gestão Compartilhada a CAERD.

Desta forma, percebeu-se que os resultados referentes ao Fator 1 – Efetividade da Gestão revelaram uma contribuição positiva quando da percepção

dos colaboradores, que gerou uma maior credibilidade a organização, que foi corroborado com as informações registradas nos relatórios. Os indicadores organizacionais mostraram avanços, mais insuficientes para fazer frente as demandas da empresa. Já na parte dos índices financeiros a contribuição da gestão foi negativa, prejudicando a organização. Cabe salientar que a parte financeira não é um fim em si mesmo, cabendo uma análise mais aprofundada, pelo fato de termos usado poucos índices para a avaliação. Este fator então responde ao objetivo específico, onde busca compreender a contribuição da gestão no desenvolvimento dos processos organizacionais, sendo descoberta diante da pesquisa que houve esforços na modelagem dos processos organizacionais proporcionando confiabilidade da organização junto a sociedade, bem como maior produtividade. A pesquisa também apontou que a questão dos custos das atividades é algo preponderante para o sucesso da empresa, sendo uma fraqueza do período da Gestão Compartilhada. Sugere-se para futuros estudos uma aplicação maior nessa temática, utilizando maior número de índices para a avaliação.

Quanto ao Fator 2 – Qualidades Pessoais: motivação, credibilidade e competência foram características evidenciadas neste fator. O mesmo revelou uma contribuição positiva quanto a percepção dos colaboradores nestes termos. Na parte dos indicadores percebeu-se melhora positiva quanto às questões de escolarização e investimento em treinamento dos colaboradores. Este fator respondeu ao objetivo específico que procurou descobrir a contribuição da Gestão Compartilhada no nível das Pessoas, analisando os aspectos das qualidades pessoais dos servidores da CAERD neste período.

O fator 3 configurou-se como Desenvolvimento Organizacional enquadrando-se na parte que envolve a organização em si, como credibilidade, competência da gestão, flexibilidade da organização entre outros. O que para a percepção dos colaboradores foi positiva. Este fator respondeu a pergunta do objetivo específico que procurou descobrir a contribuição da Gestão Compartilhada no nível organização.

Já o Fator 4 denominado de Crescimento Profissional buscou compreender temas relacionados ao dia a dia, como organização de cargos, carreira e salários, valorização profissional e alinhamento salarial, são temas que giram em torno das pessoas da organização, sendo também um aspecto positivo segundo averiguado nas respostas dos colaboradores e nos relatórios de gestão. Este fator também

responde a pergunta do objetivo específico quanto a contribuição da Gestão Compartilhada no nível pessoas.

O fator 5 denominado de contribuição da gestão demonstra quais os aspectos mais relevantes na percepção dos colaboradores da contribuição da Gestão Compartilhada, evidenciando as questões da produtividade, Tecnologia da Informação e a Flexibilidade da gestão no período do fato pesquisado, sendo demonstrado através das cargas fatoriais de cada um que foi realmente o maior legado que a Gestão Compartilhada deixou para a CAERD.

Destarte, a contribuição dada por este estudo visa, sobretudo a fornecer aos cientistas organizacionais subsídios para que novas pesquisas possam ser realizadas, a partir da Matriz Quantum de desempenho, utilizando a nova roupagem dada pela análise fatorial, preenchendo desta forma as lacunas formadas pela falta de pesquisa nesse enfoque.

Em relação a pesquisas futuras sugere-se, ainda o aprofundamento nas questões financeiras, sendo uma lacuna que não fora preenchida a contento, bem como a inserção também de pesquisa junto aos clientes externos da organização pesquisada.

A inovação do estudo foi a descoberta da carga fatorial do termo Credibilidade da organização, pois o referido termo obteve carga inferior a 500, sendo o mesmo descartado para a avaliação, demonstrando que a variável pode ser excluída da Matriz Quantum de Desempenho.

## REFERÊNCIAS

ALLORA, Valerio. GANTZEL, Gerson. Revolução nos Custos, Casa da Qualidade, Salvador – BA, 1996.

ALMEIDA, Simone de. MARÇAL, Rui Francisco Martins. KOVALESKI, João Luiz. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 03 A 05 de novembro de 2004.

AMATO, Pedro Munhoz. Introdução à Administração Pública. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

ALSINA, Ramon. Aplicacion en Excel para El Analisis de Balances. Editorial PROFIT. 2008.

BERRY, W., BOZARTH, C. Measuring the congruence between Market requirements and manufacturing: a methodology and illustration. Decision Sciences, Winter, 1997.

BLENDON RJ, KIM M & BENSON JM. The public versus the world health organization on health system performance. Health affairs. 2001.

BOWERSOX, J. National Institutes of Health Consensus Development Panel. National Institutes of Health Consensus Development Conference Statement. Phenylketonuria: screening and management. Pediatrics, Village. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. São Paulo, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. PACHECO, Regina. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In Reis Velloso, João Paulo dos. Albuquerque, Roberto Cavalcanti de (Orgs). Crise política e reforma das instituições de Estado brasileiro. Rio de Janeiro: José Olympio, 2006. P. 149-170.

CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COELHO, A. L., NASCIMENTO, S., COELHO, C., BORTOLUZZI. S., ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 15, 2008, Curitiba.

Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia - CAERD. Relatório de Gestão, 2000 a 2010. Porto Velho.

Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba – PR, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2008.

CORRAR, Luiz J. PAULO, Edilson, FILHO, José Maria Dias. Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2009.

CORRÊA. Henrique L. CORRÊA. Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica/. – d. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, Richard L. Organizações: Teoria e projetos / – 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_.MARCIC, Dorothy. Understanding Management. 4th. Ed. Mason: Thomson south western, 2004.

DENHARDT, Robert B. Teorias da Administração Pública. São Paulo. Cengage Learning, 2011.

DRUCKER, P. F. The practice of management. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1964.

DUTRA, René Gomes. Custos: uma abordagem prática – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

GAITHER. Norman, FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações., São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

GARSON, G. D. OVERMAN, S. Public Management Research in the united states. New York: Praeger Puclishers, 1983.

GOMEZ-MEJIA, L. R. BALKIN. D. B. “Pay compression in Business Schools: causes and consequences”. Compensation and benefits review. 1987.

HAIR, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. Análise Multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

HAMMEL, G. & PRAHALAD, C. K. Competiendo por el future. Barcelona, Ariel, 1994.

HANSEN, Don R. MOWEN, M. Maryanne. Gestão de Custos. 1. Ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

HEIZER, Jay. RENDER, Barry. Administração de Operações: bens e Serviços.. 5. Ed. LTC Editora. Rio de Janeiro. 1999.

HRONEC, Steven M. Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JARDIM, José Maia. Transparência e Opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental. Niterói. Rio de Janeiro. Eduff, 1999.



KAPLAN, Robert S. O que perguntar ao espelho. As perguntas certas para conduzir sua empresa ao sucesso e construir uma carreira vitoriosa. Rio de Janeiro. Elsevier, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 70-79, 1996.

LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: planejamento, implantação e controle – 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, S. M. V., BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma introdução. In: LIMA, S.M.V. (Org.) Mudança Organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

MALHOTRA, NARESH K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARANALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARTINDELL, J. The Scientific appraisal of management. Nova Iorque: Harper & Brothers. 1950.

MARSHALL, G. The State of Public Management. *Public Administration Review*. 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Além da Hierarquia – Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *APGS, Viçosa*, v. 2, n.1, PP. 109-134, jan/mar. 2010.

MEYER, C. How the right measures help teams excel. *Harvard Business review*, V. 72, n. 3, P. 95-103, 1994.

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

NASCIMENTO, Marcelo. FILARDI, Fernando. CASAS, Karoline Gonzalez. DUTRA, Ademar. Avaliando a Avaliação: Análise da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009. XXXIV da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

NORREKLIT, Hanne. The Balance on the Balance Scorecard – a Critical Analysis of some its Assumptions. *Management Accounting Research*, 2000.

OKYMURA, Rodrigo Takashi. Estrutura de Propriedade, governança corporativa, valor e desempenho de empresas no Brasil. Dissertação de Mestrado, f. 132. USP. São Paulo. 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo/– São Paulo: Pioneira Thomson Learning – 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. Responsabilidade Social Corporativa: Afinal, quem são os interessados?. E&G Economia e gestão. Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 76-95, abri. 2005.

PAES DE SOUZA, Mariluce. SOUZA FILHO, Theophilo Alves. Estrutura em Árvore: Nova concepção organizacional em Empresa Pública com prática de gestão compartilhada. 2009.

PHATAK, A. V. The control process in na international contexto. In: International dimensions of management. 4. Ed. Cincinnati: South-Western Colleg Publishing, 1995.

RAMILLO, D. V. A. A gestão participativa como modelo de gestão. 2008. <http://www.ivt-rj.net>. Consultado em 10.12.2012.

ROBERTS. John .Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; Melhores Desempenhos das Empresas – Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia, Editora Makron Books, SP, 1994.

SALTERIO, S. WEBB, A. The balanced Scorecard. CA Magazine. V. 136, n. 6. Ago. 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos... [et al.] Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores./ - Curitiba: Champagnat, 2001.

SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz dos. MARTINS, Marco Antônio. Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart. JOHNSTON. Robert. Administração da produção/. 3. Ed. – São Paulo: atlas, 2009.

SILVA, Amizael. Amazônia Porto Velho. Editora. Porto Velho. 1991.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. *Planejamento e Medição para a Performance*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1993.

TORO, Jose Bernardo. *Os códigos da modernidade*. Trad. e adaptação: Antônio Carlos da Costa. Colombia: Fundacion Social, 1997.

TORRES, M. agências, contratos e oscips: a experiência política brasileira. Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

VAITSMAN, Jeni. ANDRADE. G.R.B de. Satisfação e Responsividade: formas de medir a qualidade e a humanização da assistência à saúde. Revista Ciência & Saúde Coletiva. 10(3): 599-613. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. Rev. Adm. Contemp. (online). 2005, vol. 9, n.2, pp. 103-119.

WOOD Jr., Thomaz and Caldas, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e Mudança Organizacional. Rev. Adm. Empres. (online), 1995. Vol. 35, n. 5 pp. 13-21.

WOODMAN, R. W. Evaluation Research on organizational change: arguments for a "combined paradigm" approach. Research in organizational Change and Development, v. 3, p. 161-180. 1989.

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

ZANI, Thobias Bassotto. ZANINI, Francisco Antonio Mesquita. ZANI, João. Governança Corporativa e Conflito de Agência: Estudo de caso sobre a utilização de derivativos cambiais por cinco grandes empresas brasileiras. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro – RJ – 25 a 29 de setembro de 2010.

ZEY-FERRELL, M. Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance. California: Goodyear Publishing Company, 1979.

## ANEXO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD  
Mestrando José Ribamar Cavalcante

### PESQUISA DE MESTRADO

A CAERD viveu na década de 2000 a 2010 um período que marcou sua história. Vivenciou um modelo de Gestão nunca antes visto em uma organização pública na Região Norte, denominado de Gestão Compartilhada. Muitas transformações ocorreram na CAERD enquanto organização, nas pessoas, representado por seus funcionários e nos processos.

Agradecemos responder as questões a seguir, distribuídos nos 3 quadros, considerando que deve atribuir níveis às afirmações que vão de 1 a 5, sendo que o conceito 1 é discordo totalmente e no outro extremo, o conceito 5 que é concordo totalmente.

O primeiro quadro diz respeito a CAERD em si, como organização, o segundo diz respeito as pessoas (servidores) e o terceiro aos processos (atividades) desenvolvido pela CEARD.

NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR

Quanto aos aspectos organizacionais, a Gestão Compartilhada, praticada pela CAERD, no período de 2000 a 2010, contribuiu para que a <u>Companhia</u> :	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
11. Se organizasse para dar mais atenção Individual a seus funcionários					
12. Mapeasse e redesenhasse processos buscando maior eficiência organizacional					
13. Estabelecesse controles visando desempenho consistente e confiável					
14. Promovesse ações com vistas a tornar a Imagem positiva diante das partes interessadas (clientes e empregados)					
15. Desenvolvesse competência para prestação dos serviços					
16. Promovesse mudanças organizacionais e na sua estrutura					
17. Normatizasse as atividades e instrumentalizasse as unidades					
18. Desenvolvesse atitude positiva frente as mudanças					
19. Se recuperasse operacional e tecnicamente					
20. Modernizasse sua plataforma de TI, tanto em sistemas quanto em equipamentos					

A Gestão Compartilhada, praticada no período de 2000 a 2010 na CAERD proporcionou as <u>Pessoas</u> :	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
11. Encorajamento para melhorar o desempenho					
12. Consistência e Confiança no desempenho					
13. Características como fidedignidade, honestidade e confiabilidade					
14. Habilidades e Conhecimentos exigidos para realização das tarefas					
15. Disposição e prontidão para fornecer serviço imediato					
16. Atitude positiva frente a mudança					
17. Organização de Carreiras Profissionais,					
18. Valorização Profissional e Reconhecimento de Méritos					
19. Capacitação Profissional e Desenvolvimento Pessoal					
20. Alinhamento salarial					

A Gestão Compartilhada, praticada no período de 2000 a 2010, contribuiu para que a CAERD melhorasse seus processos e proporcionasse:	Discordo		Concordo		
	1	2	3	4	5
11. Atendimento de qualidade e nas características exigidas pelos clientes.					
12. Redução de custos nas atividades operacionais na prestação dos					

serviços.					
13. Redução de custos nas atividades administrativas para sua gestão.					
14. Melhoria na qualidade prestação de serviços e expansão dos serviços.					
15. Facilidades e alternativas para atender as demandas dos clientes e do ambiente.					
16. Sistemas automatizados visando tornar os processos melhores					
17. Agilidade, prontidão e padrão na entrega dos serviços.					
18. Revisões Tarifárias					
19. Implementação de tarifa social.					
20. Planejamento, Acompanhamento e Controle Operacional					

Cite 2 (dois) fatores que marcaram a Gestão Compartilhada para você (sejam positivos ou negativos).

Muito Obrigado pela sua colaboração!