



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA CORDEIRO CAMPOS

SESI DR-BA: UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA?

SALVADOR
2005

PATRÍCIA CORDEIRO CAMPOS

SESI DR-BA: UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA?

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), Mestrado Profissional da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. TÂNIA FISCHER

**SALVADOR
2005**

Escola de Administração - UFBA

C198 Campos, Patrícia Cordeiro.
SESI DR - BA: uma organização de excelência? / Patrícia Cordeiro
Campos. – 2005.
188 f.

Orientadora: Profª. Drª. Tânia Fischer.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2005.

1. SESI. Departamento Regional da Bahia - Administração - Estudo de casos. 2. Serviço social - Administração. I. Fischer, Tânia. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD – 658

PATRÍCIA CORDEIRO CAMPOS

SESI DR-BA: UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA?

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA), Mestrado Profissional da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca examinadora:

Tânia M. Diederich Fischer – Orientadora

Doutora em Administração, Universidade de São Paulo, Brasil.
Universidade Federal da Bahia

Carlos Alex de Cantuária Cypriano

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia

José Antônio Gomes de Pinho

Phd, Universidade de Londres, Inglaterra.
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 16 de agosto de 2005.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo afeto incondicional.

Ao meu marido pela compreensão nos momentos de isolamento.

A Aroldo e colegas de trabalho pela confiança depositada.

A Professora Tânia pela precisa correção dos rumos deste trabalho.

SESI DR-BA: UMA ORGANIZAÇÃO DE EXCELÊNCIA?

Resumo

Esta dissertação tem por objetivo fundamental avaliar se o Serviço Social da Indústria, Departamento Regional da Bahia, tem condições de alcançar o status de organização de excelência, adotando-se como referência os *Fundamentos dos Critérios de Excelência* da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e os livros: *Feitas para Durar* de James Collins e Jerry Porras e *Classe Mundial* de Rosabeth Moss Kanter. Foi realizado um estudo de caso com análise documental, observação participante e aplicação de uma pesquisa quantitativa com profissionais da Organização para identificar o nível de concordância interna com a pergunta-chave, com base nos valores: liderança e constância de propósitos; visão de futuro; foco no cliente e no mercado; responsabilidade social e ética; decisões baseadas em fatos; valorização das pessoas; abordagem por processos; foco nos resultados; inovação; agilidade; aprendizado organizacional e visão sistêmica. Esses valores sintetizam o conteúdo abordado nas referências utilizadas. Os resultados evidenciam que boa parte dos valores inerentes a uma organização de excelência está presente no SESI DR-BA, entre eles a existência de uma ideologia forte e o reconhecimento de que a Organização é ética. Entretanto, ainda existem obstáculos a serem vencidos rumo a excelência, destacando-se os relativos à agilidade e inovação. Espera-se que esse estudo possa contribuir para identificação de oportunidades de melhorias da gestão da Organização, a médio e longo prazo, que potencializem o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Serviço social da indústria; Organizações de excelência; Classe mundial; Sucesso nos negócios; Administração de empresas.

SESI DR-BA: AN EXCELLENCE ORGANIZATION?

ABSTRACT

This dissertation aim is to evaluate if Serviço Social da Indústria, Bahia regional department, could join the excellence organization status, using as reference de *Excellence Criteria Basis*, from Quality National Award Foundation and the books: *Done to Last Forever*, from James Collins and Jerry Porras, and *Global Class*, from Rosabeth Moss Kanter. A case evaluation has been done with documents analysis and a quantitative research with people who work for the organization, to identify the internal concordance level with the key question based on the values: leadership and aim maintenance, future view, focus in the client and in the market, social responsibility and ethics, fact based decisions, people valorization, process analysis, focus on results, innovation, quickness, organizational learning and system view. These values resume the ideas from the based references. The results show that most of the values inside an excellence organization are in SESI DR-BA and among them are the strong ideology and the recognizing that the organization practices its ethics. However, there still are obstacles to be broken to achieve the excellence level specially those concerning to the quickness and innovation. We hope the present work can contribute to the identification of better short and long-term opportunities to the managing of the organization, which can impulse, its development.

Keywords: Serviço social da indústria; Excellence organization; *Global Class*; Success in the business; Business administration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA BAHIA	17
2.1	O PREDOMÍNIO DA INDÚSTRIA.....	17
2.1.2	Impactos do Processo de Globalização e das Políticas Neoliberais na Indústria Baiana.....	22
3	O SESI – DR/BA	30
3.1	HISTÓRICO, PERFIL E CARACTERÍSTICAS	30
3.1.1	A Evolução da Gestão Pós Anos 90.....	41
4	ORGANIZAÇÕES DE “EXCELÊNCIA”, DISCURSO OU PARADIGMA DE SUCESSO?	63
4.1	FEITAS PARA DURAR?.....	64
4.1.1	Dos Mitos aos Verdadeiros Valores das Organizações Visionárias.....	65
4.1.2	Os Princípios Eternos.....	70
4.2	EXISTEM ORGANIZAÇÕES DE CLASSE MUNDIAL?.....	92
4.2.1	O Significado de Ser “Classe Mundial”.....	92
4.2.2	A Globalização, as Redes e as Empresas.....	98
4.3	FUNDAMENTOS PARA A EXCELÊNCIA?.....	102
4.3.1	O Modelo de Excelência do PNQ.....	118
5	ESTUDO DE CASO: O SESI É UM CASO DE SUCESSO?	123
5.1	METODOLOGIA.....	123
5.1.1	Coleta de Dados.....	128
5.2	ANÁLISE DOS DADOS	136
6	CONCLUSÃO	160
6.1	A RESPOSTA PARA A PERGUNTA-CHAVE.....	160
	REFERÊNCIAS	176
	ANEXO	181

LISTA DE SIGLAS

AGEPE	Assessoria de Gestão de Pessoas
ASDEN	Assessoria de Desenvolvimento – SESI/BA
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAMPI	Centro de Assistência a Média e Pequena Indústria
CATs	Centro de Atividades – SESI
CIA	Centro Industrial de Aratu
CIEB	Confederação das Indústrias do Estado da Bahia
CLT	Código de Leis Trabalhistas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CPE	Comissão de Planejamento Econômico
DR	Departamento Regional – SESI
DR-BA	Departamento Regional da Bahia
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
DESENBANCO	Banco de Desenvolvimento – Estado da Bahia
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINOR	Fundo de Investimentos do Nordeste
FMI	Fundo Monetário Internacional
FPNQ	Fundação Prêmio Nacional da Qualidade
IBGE	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
I S O	International Standard Organization
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MA	Metas Audaciosas
NRs	Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ONG	Organização Não-Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFL	Organização sem Fins Lucrativos
PGQT	Programa de Gestão pela Qualidade Total
PGQB	Prêmio Gestão Qualidade Bahia
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMG	Plano de Melhoria de Gestão
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
RLAM	Refinaria Landulfo Alves – PETROBRÁS – Mataripe – BA
RMS	Região Metropolitana de Salvador
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENALBA	Sindicato dos Empregados em Entidades Culturais,

	Recreativas, de Assistência Social e Formação Profissional
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SISTEMA S	Conjunto de entidades: SESI, SENAI, SESC, SEBRAE, etc
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
SST	Saúde e Segurança no Trabalho
SFCI	Secretaria Federal de Controles Internos – Corregedoria Geral da União
TCU	Tribunal de Contas da União
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Indicadores de Trabalho na Indústria de Transformação Baiana –1992 – 2000	28
Figura 2	Organograma do SESI Departamento Regional – Bahia	35
Figura 3	Histórico da Evolução da Busca pela Excelência	48
Figura 4	Perfil da Escolaridade dos Empregados do SESI DR-BA	52
Figura 5	Receita de Serviços	53
Figura 6	Índice de Sustentabilidade	53
Figura 7	Participação Relativa dos Segmentos de Educação no SESI DR-BA	54
Figura 8	Índice de Satisfação do Cliente Empresário	59
Figura 9	Índice de Satisfação do Cliente Industriário	60
Figura 10	Horas de Treinamento por Empregado	61
Figura 11	Modelo de Excelência PNQ	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais Características que Afastam e Aproximam o SESI de cada Setor	39
Quadro 2	Pontuação por item	119
Quadro 3	Fundamentos e Valores das Organizações de Excelência	132
Quadro 4	Fundamentos dos Critérios de Excelência x Valores preconizados por Kanter e Collins e Porras	132
Quadro 5	Perfil do Universo e da Amostra	137
Quadro 6	Perfil da Amostra por Categoria	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resultado da Pesquisa de Imagem do SESI	38
Tabela 2	Resultado de Pesquisa de Satisfação da Força de Trabalho	51
Tabela 3 –	Resultados Obtidos na Odontologia no Período de 1997 a 2004	55

1 INTRODUÇÃO

O Serviço Social da Indústria (SESI), entidade de direito privado e sem fins lucrativos, foi criado em 1946, no pós-guerra, dentro do contexto do projeto nacional desenvolvimentista para planejar e executar medidas destinadas a contribuir para o bem-estar social dos trabalhadores da indústria e atividades afins. Com essa função social, o SESI também concorreria para melhorar o padrão de vida do país e o espírito de solidariedade entre classes, conforme consta na última versão de seu regulamento aprovado em 1965 (SESI, 1988).

Como qualquer organização, o SESI, ao longo do seu mais de meio século de existência, sofreu, desde a sua criação, processos de mudanças motivados pelo ambiente político, econômico, social e tecnológico em que está inserido, bem como pelo poder de influência das suas principais partes interessadas, os mantenedores, clientes, força de trabalho e sociedade.

Criado em pleno domínio do *Welfare State*, se é que houve Estado do Bem-Estar Social no Brasil, o SESI DR-BA chega bastante modificado aos dias atuais do predomínio da globalização, do neoliberalismo e dos grandes avanços tecnológicos, passando principalmente nos últimos treze anos, por mudanças de enfoques, estrutura, recursos, resultados e de inserção social, ainda que mantendo traços originais.

A escolha pela temática – Organizações de Excelência – visou contribuir com a fundamentação das futuras opções estratégicas dessa instituição.

Foi considerado relevante entender a natureza e as características principais da organização SESI, em particular do DR-BA, as correlações das forças que o direcionam e os movimentos do ambiente externo (governo,

mercado, terceiro setor) com os quais o SESI interage e se ajusta. Constatou-se também, que práticas de gestão foram incorporadas nos últimos anos, buscando avaliar e melhorar sua eficiência e sua eficácia.

Para isso, não se buscou apenas a análise do micro ambiente SESI/BA, mas um estudo dentro de uma visão sistêmica, partindo do geral (macro ambientes globalizados) para o particular (SESI/DR/BA) e estabelecendo correlação de causa e efeito entre os macro e micro sistemas.

O objetivo deste estudo é analisar, a partir das características preconizadas por Kanter (1996); Collins e Porras (1997) e, dos Fundamentos dos Critérios de Excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO..., 2004), o nível de concordância interna quanto à existência, no SESI DR-BA, de valores inerentes às organizações de Excelência. A Organização motivada pelas mudanças ocorridas no ambiente externo, tem buscado, desde 1996, atender aos critérios que caracterizam uma organização de Excelência, por entender que a melhoria da gestão é fundamental para criar os alicerces para sua sustentação perante as partes interessadas, principalmente o cliente indústria. É preciso que o SESI DR-BA seja eficiente e eficaz e que seja reconhecido por isso.

Essa temática, analisada do ponto de vista sistêmico, pode contribuir para identificação de oportunidades de melhorias da gestão, a médio e longo prazo, que possam potencializar o estágio de desenvolvimento da gestão já alcançado ou, até mesmo, redirecioná-lo.

Além desse objetivo geral, pretende-se atingir outros, mais específicos:

- Conhecer a evolução recente da gestão do SESI;
- Identificar que valores considerados como de organizações de excelência estão presentes no SESI;
- Identificar que valores precisam ser desenvolvidos pelo SESI, visando uma maior aderência aos critérios que caracterizam uma organização de excelência.

Para atingir esses objetivos, inicialmente foi realizado um breve estudo da industrialização da Bahia e suas características. Nessa fase, tornou-se fundamental refletir, ainda que sucintamente, sobre a globalização e liberalização da economia e seus impactos nos anos 90, no estado e na indústria baiana.

A seguir, projetou-se a evolução do SESI DR-BA, o que favoreceu a percepção de suas interações com esses cenários. A ordenação lógica dos dados e informações secundárias existentes nos arquivos do SESI, analisados à luz dos conteúdos das disciplinas e da bibliografia referente à gestão de organizações de Excelência, permitiu o estabelecimento de correlações das mudanças da gestão com os movimentos do ambiente externo da indústria e do estado.

Este trabalho divide-se em cinco capítulos e uma conclusão:

O primeiro capítulo diz respeito à introdução ao tema, incluindo a explicitação dos objetivos deste trabalho.

O capítulo dois apresenta um breve relato da evolução da Indústria, necessário para entender o SESI DR-BA, destacando-se o período de reestruturação ocorrida na década de 90, no bojo do processo de aguçamento da internacionalização da economia brasileira.

O capítulo três apresenta o SESI DR-BA, incluindo o seu histórico, perfil, características e desempenho a partir dos anos 90. Aqui, adotou-se como referência básica a documentação de planejamento, monitoramento e avaliação da gestão existente.

O capítulo quatro aborda a discussão teórica a cerca do tema Organizações de Excelência, analisando-se o que é discurso e o que pode ser considerado paradigma de sucesso organizacional.

O capítulo cinco apresenta a metodologia e a análise dos dados gerados no estudo, que tem como referência a pesquisa com os gestores, assessores e técnicos, como também a documentação de planejamento, monitoramento e avaliação da gestão existente.

Finalmente, foi possível, na conclusão, emitir um juízo crítico sobre os resultados da pesquisa, chegando-se a apontar indicativos de perspectivas futuras.

2 A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA BAHIA

Neste item, buscou-se identificar e entender os principais ajustes ocorridos na Indústria, causados, principalmente, pela abertura econômica do início dos anos 90, e que expôs as empresas à competição nos mercados internos e externos, com protagonistas mundiais, sem o abrigo de barreiras ou outros mecanismos de proteção, típicos do período de substituição de importação.

Mesmo sendo o momento atual e o futuro o principal foco de atenção deste trabalho, é necessário conhecer o processo evolutivo da industrialização da Bahia e o papel do Estado nessa trajetória.

Serão destacados apenas alguns marcos relevantes do desenvolvimento econômico da Bahia como a descoberta do Petróleo, a implantação da infraestrutura dos anos 50 e 60, a Petroquímica, como o novo carro-chefe da indústria de transformação e, finalmente, a implantação da primeira indústria automotiva fora do eixo sudeste/sul.

2.1 O PREDOMÍNIO DA INDÚSTRIA

Durante muito tempo a economia baiana foi suportada por produtos como o açúcar, o fumo e o cacau. Esses produtos mantiveram a agropecuária em 1º lugar na composição do PIB baiano, perdendo a liderança para a indústria de transformação somente na primeira metade da década de 80 (SEI, 2002. p.55).

Foi uma inflexão no perfil da economia da Bahia, caracterizando um novo estágio que, de 1985 a 2000, decorre muito mais da queda do setor agropecuário (19% para 10%) do que apenas do crescimento da indústria de transformação (25,5% para 25,2%). (SEI, 2002, p.55).

Um dos grandes responsáveis por essa mudança foi a crise da lavoura cacaueteira, que se agrava, a partir de 1988, com a soma dos fatores externos (superprodução mundial - queda de preços) e internos (problemas fitossanitários como a vassoura de bruxa).

Pode-se afirmar que a descoberta do petróleo na área do Recôncavo Baiano, em 1939, e a implantação da Refinaria Landolfo Alves (RLAM), em Mataripe, a primeira do Brasil, localizada às margens da Baía de Todos os Santos lançaram as bases da industrialização moderna do Estado.

A era do petróleo modifica, ainda, o perfil do trabalhador e seus hábitos de consumo por causa dos salários bem pagos, o que provoca impacto no custo de vida, dinamizando o comércio.

Outro ponto a destacar é o papel do Estado no processo de industrialização da Bahia.

É sabido que a Era Vargas, o Governo Juscelino e o longo período da Ditadura Militar têm, em comum, a forte intervenção do Estado na vida econômica do País. A Bahia, pelas suas potencialidades, tamanho e localização estratégica é beneficiada por investimentos importantes na infraestrutura física, financeira, e por agências de desenvolvimento. São, dessa época, além da Refinaria já citada, a geração de energia do Rio São Francisco, estrada Rio-Bahia, SUDENE, Banco do Nordeste, etc.

Por seu lado, o Estado da Bahia, com larga tradição de planejamento econômico desde os anos 50, com a criação da Comissão de Planejamento Econômico (CPE), onde trabalharam intelectuais e políticos como Rômulo Almeida (estudioso do desenvolvimento brasileiro, militante político e ocupante de cargos federais) e o professor Milton Santos (geógrafo, professor titular da USP, UFBA, conhecido internacionalmente) começam a pensar e planejar o seu desenvolvimento.

E, em 1966, o Estado cria uma secretaria específica para promoção e implantação da infra-estrutura da industrialização – Secretaria de Indústria e Comércio, um banco de fomento (DESENBANCO), além de outros organismos de desenvolvimento locais (centros industriais), a legislação fiscal e ambiental - arcabouço institucional, físico e financeiro para a industrialização do Estado.

Mas, é no final da década de 60, com a inauguração do Centro Industrial de Aratu (CIA), em 1967, e nos anos 70, com a implantação do Complexo Petroquímico de Camaçari, se estendendo pelo início dos anos 80, com a metalurgia do cobre e outros, que a Bahia experimenta um novo surto industrial.

É paradoxal constatar, como afirma Barbosa (2002), que no período de mais uma crise internacional, a Bahia crescia, se urbanizava no entorno de Salvador. Foi um desenvolvimento induzido pelo estado empreendedor através da SUDENE/FINOR/BNDES, PETROQUISA (no nível Federal) e pelo Governo do Estado, que possuía uma política nítida e ativa de desenvolvimento industrial. Impossível esquecer que imperava o regime militar, que não respeitava a “patente” do mercado e tinha uma política industrial no bojo da sua geopolítica de desconcentração do desenvolvimento no eixo Rio/São Paulo/Minas.

Hoje, submetido às leis do mercado, o Nordeste provavelmente não conseguiria captar investimentos desse porte, se não pela chamada “guerra fiscal” que trouxe a Ford para a Bahia, em 2001.

É preciso destacar uma grande diferença entre os primórdios da industrialização baiana até a indústria extrativa do petróleo e o ciclo industrial nos anos 60/70 até os dias atuais. O primeiro se caracterizava pela mão-de-obra intensiva e o segundo pelo capital intensivo. Esse aspecto é importante para o SESI, que tem sua arrecadação vinculada à massa salarial - é por isso, que Estados como Pernambuco e Ceará que têm um contingente de trabalhador da indústria maior que a Bahia, geram uma menor receita de contribuição (valor médio de salário mais baixo).

Outra característica importante do Complexo Petroquímico era o controle das empresas no modelo chamado “tripartite” - capital nacional estatal (Petrobrás/Petroquisa) + capital nacional privado + capital estrangeiro.

Esse modelo complexo, desde a sua montagem original, vem a sofrer abalos definitivos e rupturas com a abertura econômica dos anos 90. Também não consegue, como inicialmente previsto, tornar-se pólo irradiador de empresas produtoras de bens de consumo, tornando-se um exportador de produtos intermediários para indústrias do sul e sudeste e, dos excedentes, para o exterior.

Com a hegemonia dos grupos baianos Odebrecht e Mariani, que constituíram a Braskem, maior grupo privado petroquímico da América Latina, assiste-se, nos dias de hoje, a uma nova configuração do setor petroquímico.

Esse fato, aliado à consolidação da Ford, ao crescimento do “pólo” de celulose no Sul do Estado, dos agronegócios no Oeste, no Vale do São Francisco, e da interiorização de indústrias como a calçadista, podem significar um novo salto quantitativo e qualitativo para o Setor, com grandes reflexos na atuação do SESI, tanto em arrecadação, como na necessidade de expansão geográfica e quantitativa dos serviços.

Dessa breve revisão do histórico da industrialização na Bahia, conclui-se:

- No predomínio do Complexo Petroquímico, a indústria se concentrou na Região Metropolitana de Salvador (RMS); dependia do mercado externo (fora do Estado ou do País) e tinha baixa diversidade (*commodities*) – modelo exportador, alta vulnerabilidade e dependência externa.
- Até o ciclo do Petróleo, as indústrias eram de mão-de-obra intensiva, até mesmo de escravos nos engenhos. Hoje, a indústria baiana de ponta, o Pólo Petroquímico, é de capital intensivo e de baixo emprego.

- A partir do final da década de 90, se percebem as mudanças no perfil e na distribuição espacial da indústria e de outros setores da economia baiana:
 - O complexo automobilístico da Ford;
 - O adensamento da cadeia produtiva (verticalização, novas gerações de indústrias petroquímicas);
 - A implantação da Monsanto, em Camaçari (importante multinacional na área de defensivos agrícolas);
 - A indústria de celulose no Extremo Sul;
 - O Pólo de informática de Ilhéus;
 - O agronegócio no Oeste e vales irrigados do Rio São Francisco;
 - As indústrias de calçado (couro), no interior;
 - O crescimento do turismo em novos pólos (Porto Seguro, Morro de São Paulo, Chapada Diamantina, Costa do Sauípe, Baía de Camamu);
 - A perspectiva de novos investimentos na Petroquímica, a partir da criação da Braskem.

Assim, as expectativas para o milênio que se inicia, apesar de todas as crises, são de possibilidade de um novo ciclo de desenvolvimento do Estado da Bahia, alicerçado por uma nova dinâmica da indústria.

Se confirmadas essas expectativas, e se o SESI DR-BA se consolidar como um parceiro essencial das empresas para esse salto de desenvolvimento, a sua sobrevivência estará garantida.

2.1.2 Impactos do Processo de Globalização e das Políticas Neoliberais na Indústria Baiana

Ficam evidenciadas, na abordagem do item anterior, algumas importantes características da nova indústria baiana: forjada na forte presença do estado, produtora de bens primários e intermediários (dependente de mercados externos), com baixa diversificação (concentração na Petroquímica e na Siderometalurgia), intensiva em capital (geradora de pouco emprego).

Agora, é preciso caracterizar os movimentos da globalização da economia, o predomínio das políticas neoliberais e seus efeitos sobre a indústria baiana.

Falar de globalização e de políticas neoliberais, nos dias de hoje, é lugar comum de todos os discursos. Mas, para a Bahia e sua indústria, que desde sempre convivem com esse fenômeno e sofrem suas conseqüências, não é algo novo, nem representa modismo.

Baseado no pensamento do professor Cid Teixeira pode-se considerar que a cidade do Salvador é fruto da tecnologia das grandes navegações dos séculos XIV e XV e, que não nasceu apenas para sediar o governo geral da colônia, mas, principalmente, para ser base de apoio para as navegações entre o Ocidente e o Oriente, na era da expansão imperial portuguesa – globalização mercantil. Essa função perde importância com as inovações tecnológicas dos equipamentos de navegação, como os navios a vapor e com casco de aço (outro momento da globalização – revolução industrial). Além disso, a agroindústria do açúcar que floresceu no Recôncavo de terras muito férteis insere, definitivamente, a Bahia nessa globalização mercantil que envolve até

e, principalmente, a “mercadoria” humana do continente africano – mão-de-obra escrava. O professor Cid Teixeira também cita as capitânicas hereditárias como um exemplo de privatização/terceirização do estado português que, nem por isso, perde sua sanha arrecadadora.

Mas o que é finalmente a globalização dos dias presentes?

Constatou-se que esse não é um fenômeno novo e que seus efeitos, talvez sem o entendimento que se tem hoje, vêm sendo sentidos ao longo do tempo histórico. A descoberta da América foi, sem dúvida, um grande marco desse processo.

Este estudo não comporta uma revisão mais remota das causas da globalização. Limita-se, tão somente, à abordagem da etapa atual da hegemonia americana e seus reflexos sobre o Brasil, que estabelecem novas formas de dependência.

Como já foi dito anteriormente, o termo globalização está banalizado e é preciso, neste trabalho, adotar uma conceituação ou explicação que saia da visão queixosa que atribui todas nossas mazelas a essa “entidade demoníaca”.

O texto organizado por Mota, e outros (2001) em diversos momentos traz à discussão abordagens que desmistificam algumas idéias associadas ao termo, enfocando-o a partir da realidade de um país periférico.

Alguns trechos deste trabalho demonstram o que foi dito: “[...] a globalização é mais um novo e longo ciclo de transformações da era moderna”.

Nosso objetivo é também desmistificar o termo globalização, assim como polemizar a respeito de algumas idéias que lhe vêm associadas. Uma delas é que a globalização é um processo natural, que ocorre espontaneamente a partir de forças do mercado. Na verdade ela nasce em função de ações e decisões de natureza política, estando fortemente associada a relações de dominação e de hegemonia de nações ou blocos de nações. (MOTA, e outros, 2001, p.10).

Cristovam Buarque (2001, p.173), por sua vez, refere-se à globalização como uma “simultaneidade totalizante”:

O processo atual de globalização se diferencia do iniciado há centenas de milhares de anos, porque o mundo se tornou um só e instantâneo. O conhecimento das informações, o acesso às coisas e a influência do poder ficaram internacionais e chegam ao mesmo tempo em todas as partes. Globalização é essa simultaneidade totalizante, que se instalou sem uma integração entre os homens.

Situados alguns conceitos de globalização, é preciso também entender outro termo muito gasto – neoliberalismo. Ele é a base ideológica para o avanço da globalização, na medida em que defende a redução do papel do estado na regulamentação do mercado:

Neoliberalismo – corrente de pensamento econômico da década de 70, do século XX, que propõe um retorno aos ideais liberais e à livre iniciativa. [...] Segundo essa escola, os sucessivos déficits fiscais causaram inflação nos anos 70, tornando necessário reduzir a participação e a regulamentação do estado na economia. (MOTA, e outros, 2001, p. 24).

Também sobre o neoliberalismo, Cristovam Buarque (2001, p. 231) diz:

A solução para o aumento da produtividade estava na demanda global. Os produtores passaram a contar com uma demanda mundial, no lugar de produtores locais para demandas nacionais. Dá-se assim o surgimento dos novos liberais, legitimadores teóricos de uma demanda global; adaptados à nova realidade de que o desenvolvimento não poderia chegar a todos os habitantes do mundo, os neoliberais defendem uma economia para poucos integrados no âmbito internacional. Para tanto, defendem a abertura total das economias nacionais, a supremacia absoluta do mercado e a redução sistemática do Estado como promotor de políticas sociais.

Como se manifesta, em termos práticos, esse processo de globalização e essa política neoliberal? Também aqui o professor Carlos Renato Mota aponta:

- Os estados nacionais perdem o poder regulador dos mercados;
- Desregulamentação do mercado financeiro internacional;

- Abertura das economias à competição internacional;
- Imposição de ajustes macroeconômicos nacionais, através do FMI, para reduzir a inflação e os gastos públicos;
- Pressões para aceitação do sistema internacional de propriedade industrial.

Nesse período, que se inicia nos anos 70, assiste-se a mudanças substantivas que põem em xeque o padrão de administração pública com base na teoria Weberiana, do sociólogo alemão Max Weber, que fundamentou o funcionamento dos estados modernos. Na verdade, a chamada “grande desregulamentação” configurou a vitória do pensamento monetarista e neoliberal¹ sobre os modelos de inspiração keynesiana², nos quais, o estado deve ter uma participação ativa no estímulo à expansão da demanda da economia, de forma a garantir o pleno emprego da mão-de-obra.

As mudanças na estrutura e nas políticas do estado são efeitos das alterações macro-econômicas provocadas por mais uma crise do capitalismo – fim do padrão ouro-dólar, elevação do preço do petróleo, inflação, estagnação da economia, resultando, então, num quadro chamado “estagflação”.

Assim se inicia o fim do período dourado de crescimento, – pleno emprego, aumento da produção, da produtividade e do apogeu da seguridade social pública – do *Welfare State* no primeiro mundo e, do estado desenvolvimentista no Brasil e América Latina.

Mas, em que resulta efetivamente essa reforma do estado?

Entende-se que, na verdade, se assiste a uma adequação da estrutura, das políticas e do papel do estado aos novos paradigmas do mercado, ditados pelas nações desenvolvidas. A globalização limita os poderes dos estados nacionais, das nações dependentes ou periféricas, o que transforma os

¹ Corrente de economia que tem como expoente Milton Friedman – vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 1976.

² Grupo de economistas que defende as políticas propostas por John Maynard Keynes – 1836 - 1946

governos nacionais em gerentes de políticas exógenas – oriundas dos países hegemônicos e de organismos internacionais.

Como essa nova onda atinge o Brasil?

No Brasil, esse processo de inserção, mais sintonizado com a ordem internacional vigente, sofre atraso pela permanência no poder do regime militar, que adotava uma política de forte intervenção estatal, o que beneficia, nas décadas de 70 e 80, a industrialização da Bahia.

Esse período, do pós-guerra até os anos 80, é de forte expansão da economia brasileira e de lançamento e consolidação das bases da seguridade social para os trabalhadores da economia formal, possuidores de carteira assinada.

A onda da retirada do estado da cena para dar lugar ao renovado protagonista – o mercado – iniciada na Europa nos anos 70, se consolida e se fortalece nos anos 80, e, só vai atingir o país, definitivamente, nos anos 90. A inserção tardia do Brasil no movimento de intensificação da globalização é, talvez, um indicativo da sua condição de país periférico, e também, como já dito, uma decorrência do regime totalitário militar, altamente resistente às mudanças que ameaçassem a força do poder central do estado.

O fim do regime militar e a posterior ascensão “imprevista” do fenômeno Collor lançam a nação, despreparada, na crista da onda da internacionalização da economia, dirigida por um governo voluntarista e sem base de apoio político, cujos resultados são por demais conhecidos.

É neste Governo, que se inicia, de forma explícita, a adoção de políticas “modernizadoras” dentro do espírito do chamado “Consenso de Washington”. A inserção do Brasil no movimento global é traduzida pela abertura comercial, desregulamentação financeira, privatizações das empresas estatais, começando o chamado “desmonte do estado”.

Esse processo não cessa com o *impeachment* do presidente porque não se tratava de uma idéia exótica de Collor, pois, esse processo estava, e ainda está, acima da vontade dos dirigentes de nações dependentes. Assim, os presidentes que o sucederam mantiveram a caminhada, rumo à internacionalização do país.

Pode-se afirmar que, por falta de vontade política, de visão histórica ou, até mesmo, de possibilidade (falta de poder, decorrente do nosso nível de dependência financeira), a inserção do Brasil no mundo globalizado se dá de forma “passiva”, em prejuízo da sociedade brasileira. Há poucos exemplos onde o Brasil exerceu sua autonomia frente aos poderes econômicos internacionais, como no episódio da quebra das patentes dos medicamentos e da disputa de mercado de aeronaves pela EMBRAER.

Para melhor determinar o caráter da inserção aqui feita, pode-se ainda citar o trecho de Mota, e *outros* (2001, p. 28)

[...] uma visão única e fatalista do processo de globalização é definida por decisões políticas tomadas por uns poucos governos de países centrais, e, sobretudo, pelos Estados Unidos que formam o eixo de um oligopólio mundial. Essa visão implica, para os países periféricos, uma “inserção passiva” que impõe: perda substancial de autonomia para afirmar prioridades; implementação de políticas de incentivo setorial à competitividade, oferta de proteção social e serviços públicos à população e a reafirmação da legitimidade das leis.

Esses movimentos de reforma do estado e da globalização impactaram fortemente todo o setor produtivo, em especial a indústria e as grandes empresas de serviços públicos – contribuintes do SESI. Procurou-se, mais adiante, analisar e identificar essas influências nas mudanças de gestão do SESI.

Olhando-se, mais uma vez, para o perfil da indústria da Bahia, pode-se logo inferir a sua vulnerabilidade à exposição da competição internacional.

O parque industrial baiano, pelas suas características — de forte participação do estado, protegido da competição (substituição de importações), exportador de bens intermediários, participação acionária de grandes empresas multinacionais — sofreu com a abertura econômica que provocou uma grande reestruturação: fusões, incorporações, privatizações, terceirizações, uso de novas tecnologias, precarização do vínculo empregatício, com retração e queda do seu peso no PIB baiano.

Aliás, esse fato não se verifica somente na economia baiana. É o que relata a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) (2002, p. 55): “Ao longo dos anos 90, o desempenho da indústria de transformação baiana acompanhou de perto os ciclos da economia brasileira”.

É uma comprovação da inserção da Bahia na matriz industrial nacional como fornecedora de insumos básicos. No início da década, a crise política e a recessão econômica brasileira tiveram reflexos claros na economia estadual, e a indústria foi a atividade que sofreu maior retração.

Essa reestruturação resulta, também, e principalmente, no fechamento de empresas, redução dos postos de trabalho e dos salários, agravamento da crise social — “A indústria foi o setor da atividade econômica brasileira que mais refletiu as deficiências do mercado de trabalho brasileiro nos últimos 10 anos, segundo o IBGE”. (SEI, 2002, p. 61).

Os dados apresentados na Figura 1 demonstram a redução de 25% do pessoal empregado na indústria de transformação baiana de 1992 a 2000. Essa queda é acompanhada em proporções semelhantes pelo número de horas trabalhadas na produção e pelo valor dos salários.

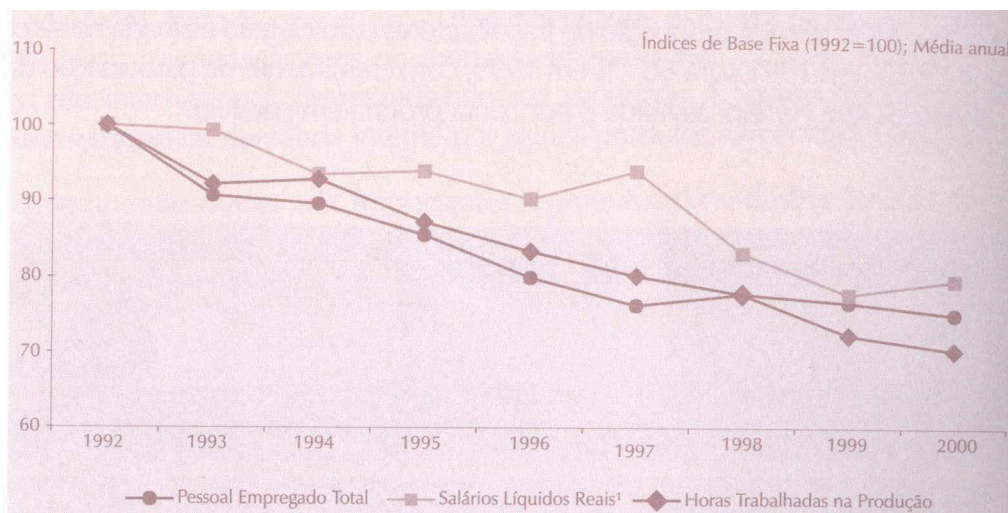


Figura 1 – Indicadores de Trabalho na Indústria de Transformação Baiana - 1992-2000

Fonte: CNI/FIEB

Enquanto ocorre essa reestruturação no setor industrial, o outro segmento importante dos clientes/contribuintes compulsórios do SESI, empresas de serviços públicos, passam por uma forte transformação, que são as privatizações e terceirizações.

As empresas, tanto de âmbito federal (EMBRATEL, CORREIOS, CHESF, etc.), quanto estadual (TELEBAHIA, COELBA, EMBASA), se não foram totalmente privatizadas, sofreram fortes ajustes, contenções de gastos, redução de pessoal e/ou terceirizações.

A demonstrada queda no número de empregados e no salário dos empregos remanescentes, gerando uma massa salarial menor, é o primeiro impacto direto sentido pelo SESI, nesse caso, na sua receita.

Os demais impactos que resultaram em mudanças na gestão do SESI serão estudados no próximo capítulo

3 O SESI – DR/BA

Para se chegar à análise da evolução recente da gestão do SESI DR-BA foi preciso, primeiro, entender seu ambiente externo - indústria baiana da qual depende a sua sobrevivência e o macro ambiente do mundo globalizado, que impacta a indústria da Bahia e a gestão do Estado.

Agora, é preciso conhecer o micro ambiente do SESI – DR/BA – o seu perfil, sua história e mudanças recentes, para, então, prosseguir com o diagnóstico a cerca das possibilidades de se tornar uma organização de Excelência.

3.1 HISTÓRICO, PERFIL E CARACTERÍSTICAS

O Serviço Social da Indústria é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos. Foi criado em 1º de julho de 1946 pela Confederação Nacional da Indústria, com base no Decreto Lei 9.043 de 25 de junho de 1946, o qual estabeleceu como fonte de custeio a contribuição dos estabelecimentos industriais, comunicação e pesca.

Essa fonte de custeio, contribuição compulsória de 1,5% sobre a folha salarial, é fundamental para a existência da Entidade, pois em 2004 representou, aproximadamente, 70% dos recursos do DR-BA. Do restante, 90% decorreram da venda de serviços.

A criação do SESI se dá no pós-guerra, no contexto internacional do *Welfare State* e, no Brasil, no bojo do “projeto nacional-desenvolvimentista” e “do compromisso social do varguismo”, onde o estado assume papel de mediação entre o capital e o trabalho.

Na última versão do seu regulamento, aprovada em 1965, o SESI define sua função social:

[...] estudar, planejar e executar medidas que contribuam, diretamente, para o bem-estar social dos trabalhadores na indústria e nas atividades assemelhadas, concorrendo para a melhoria do padrão de vida do país, bem como para o aperfeiçoamento moral e cívico e o desenvolvimento do espírito de solidariedade entre as classes. (SESI, 1988, p. 9).

Oswaldo Aranha, ministro do governo Vargas, citado por Mota, Medeiros e Bartholo Jr. (2001, p. 41) disse: “[...] Não é possível o exercício do Poder deixando à iniciativa privada a solução dos problemas coletivos” e, o próprio Vargas, citado pelos mesmos autores, colocou: “O Estado, qualquer que seja o seu conceito segundo as teorias, nada mais é, na realidade, do que o coordenador e disciplinador dos interesses coletivos [...]”.

Antes da ascensão de Vargas ao poder, em 1930, nas primeiras décadas do século XX, a expansão industrial brasileira fortalece um novo protagonista, a classe operária, formada em sua maioria por imigrantes europeus que trazem, de suas origens, idéias avançadas que vão gerar conflitos e tensões, reivindicações salariais, sociais e greves. Para completar esse quadro, em 1922 é fundado o Partido Comunista Brasileiro, no rastro do sucesso da Revolução Bolchevique Russa, que empolga as classes trabalhadoras, intelectuais e políticos, em muitas partes do mundo.

É preciso lembrar que, mesmo com o advento da República, fica, na prática, mantida a idéia de que à sociedade civil cabe a solução das questões sociais e ao Estado as ações corretivas – “a questão social é uma questão de polícia” – como pronunciado por Washington Luis, era o pensamento conservador da época.

Por ter sido o período mais marcante da história do Brasil, no estabelecimento de bases legais para o trato das questões trabalhistas, a Era Vargas mereceria um capítulo à parte de qualquer estudo das questões sociais brasileiras, mas não será possível aprofundá-lo neste estudo, que deve se limitar a estabelecer o contexto onde o SESI nasce e se desenvolve por muito tempo.

Mas, é dessa época uma série de instrumentos e instituições que sobrevivem, até os dias atuais, definindo a convivência entre trabalhadores, empregadores e o Estado, tais como: a CLT, o imposto sindical obrigatório, Ministério do Trabalho, Justiça Trabalhista, jornada de trabalho de 8 horas, carteira de trabalho obrigatória para os trabalhadores urbanos, organização do sistema previdenciário de algumas categorias, regulamentação do trabalho da mulher e do menor e do direito de férias, dentre outros.

Essas mudanças não foram feitas contra o empresariado, ao contrário, contou com a sua participação que, em muitos casos, conseguiu “abrandar” e retardar algumas propostas do governo.

Mas, o governo que criou todos esses instrumentos de regulação das relações trabalhistas cuidou de manter, sob controle, toda essa máquina de poder que foi ampliado no golpe de 1937.

Vivia-se na era da “cidadania regulada” e “tutela do Estado”, como destacam Mota, Medeiros e Bartholo Jr. (2001, p.52):

[...] de um lado os segmentos profissionais reconhecidos pelo Estado, os que tinham carteira assinada; do outro, uma série de pessoas: os desempregados, subempregados, empregados instáveis e todos aqueles cujas ocupações, por mais regulares e estáveis que fossem, não tivessem sido regulamentadas.

Da preocupação do Estado e da iniciativa privada com a recuperação e formação de menores e sua transformação em “indivíduos úteis à sociedade” são criados, em 1942, o SENAI e SENAC, instituições de ensino e aprendizagem para o trabalho, respectivamente, na Indústria e no Comércio.

Inicialmente, essas instituições estariam subordinadas ao Ministério da Educação, mas sob a pressão, influência e argumentos de Roberto Simonsen, da FIESP, e Euvaldo Lodi, da CNI, passaram para a administração das confederações dos sindicatos patronais, no caso do SENAI, Confederação Nacional das Indústrias.

Ainda dentro dos princípios da Era Vargas, mas já sob o governo Dutra, o SESI e o SESC são criados, em reação aos movimentos de trabalhadores e para “espantar” a nova “ameaça da ascensão comunista”, e, tendo como referência a “Carta da Paz Social”³, que definia as responsabilidades sociais das classes – “aos empregadores cabia proporcionar maior soma de bem-estar social [...] e cooperar com o ensino profissional dos trabalhadores”.

Vale destacar, mais uma vez, a participação de Roberto Simonsen, presidente da FIESP, àquela época, na concepção dessas entidades, na busca de uma “sociedade industrial harmônica”. A sua forma de funcionamento está assim resumidamente escrita por Alexim (1978, *apud* MOTA; MEDEIROS E BARTHOLO JR., 2001, p.59):

[...] uma administração nacional e administrações regionais, uma para cada estado, ocupadas pela cúpula dirigente formada por empresários; um departamento nacional e departamentos regionais, subordinados respectivamente às administrações, dirigida por técnicos profissionais; um conselho nacional e conselhos regionais, constituindo órgãos normativos, compostos também pela cúpula dirigente de empregadores.

Desde a sua criação, até os dias atuais, o SESI atravessou, sem mudanças relevantes nos aspectos normativos, alguns períodos críticos para a vida nacional: do Regime Militar que subverteu a ordem e estruturas políticas do Estado, à “Constituição Cidadã”, de 1988.

É claro que na década de 90, a introdução dos princípios constitucionais, ainda que retardados e/ou desvirtuados, já operavam mudanças no ambiente do Estado, na possibilidade de participação da sociedade (conselhos

³ Documento que representou uma proposta de pacto social entre empregadores e empregados firmado em 1946 pode ser considerado como o pensamento base para criação do SESI (RIBEIRO; AMARAL e STEELE, 1996).

comunitários locais, projetos legislativos de autoria popular), ou estão, de alguma forma, atingindo o SESI, não pela via de mudanças regulamentares, mas sim pelos impactos do ambiente externo da questão social brasileira.

O Departamento Regional da Bahia (DR-BA), criado em 1948 pela Federação da Indústria do Estado da Bahia (FIEB), é o 9º DR do Brasil pelo critério de Receita Total. (SESI, 2004b).

Sua estrutura Organizacional está, simplificada, apresentada no organograma atual (Figura 2).

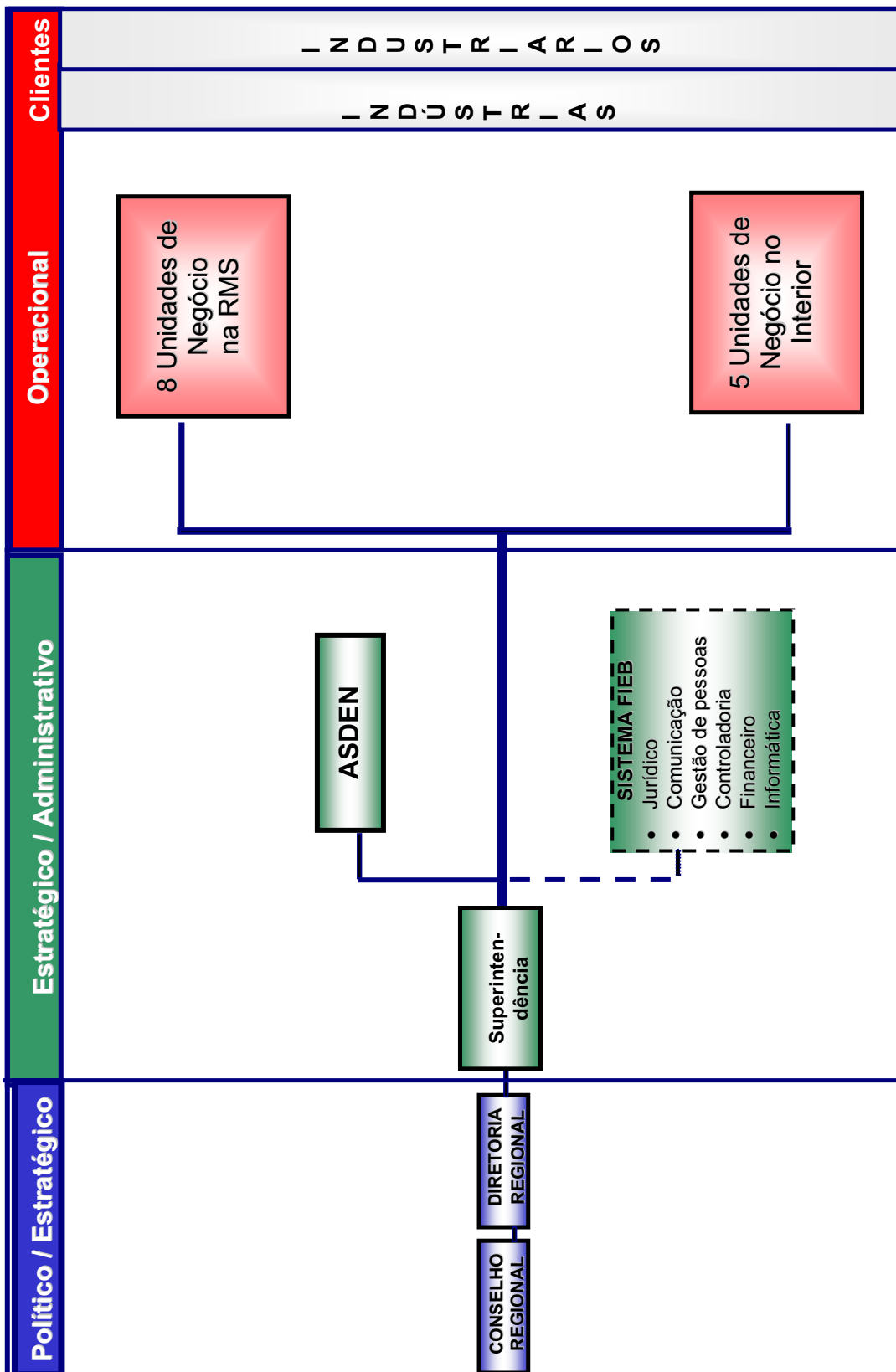


Figura 2 - ORGANOGRAMA DO SESI DR-BA
 Fonte: Sesi DR-BA

Esse organograma, que representa a nova estrutura pós-mudanças a partir de 1994, tem a liderança estratégico-administrativa da Superintendência e, no operacional, liderança dos gerentes das Unidades de Negócio, com autonomia, e se reportando ao Superintendente e, ambos, se apoiando tecnicamente nas Assessorias (Desenvolvimento, Comunicação, Gestão de Pessoas, Controladoria, Jurídica e Informática). À exceção da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN), todas as demais assessorias são corporativas desde 1999, ou seja, compartilhadas com as demais Entidades do Sistema FIEB.

Já se percebe o início de um novo ciclo de mudanças, a partir de 2004, com o fortalecimento do Sistema FIEB, em detrimento das Entidades SESI, SENAI e IEL, assim como tem ocorrido ou já ocorreu em estados como Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Dentre os principais indícios de mudança destacam-se:

- Maior ênfase ao controle gerencial;
- Aumento da normalização das rotinas;
- Diminuição da autonomia dos gerentes;
- Dificuldade em manter práticas de gestão específicas de cada Entidade;
- Maior participação do Presidente da FIEB no nível estratégico/administrativo;
- Maior empoderamento das áreas meio do Sistema FIEB.

Ressalta-se que pelo fato do Presidente da FIEB, ser regimentalmente Diretor Regional do SESI impõe, atualmente, à Entidade um nível menor de autonomia e de flexibilidade frente às políticas do Sistema. Além disso, há um ano que o cargo de Superintendente do SESI é ocupado pelo Diretor Executivo do Sistema FIEB ampliando ainda mais a simbiose entre as duas Entidades.

A Organização tem hoje definida e disseminada a seguinte missão: “Contribuir para o fortalecimento da empresa industrial e o exercício de sua

responsabilidade social, promovendo ações de educação, saúde e lazer, com vistas à melhoria da qualidade de vida do trabalhador” (SESI, 2003, p. 7).

Pode-se identificar, nessa missão, três públicos-alvos ou partes interessadas – a indústria, seus trabalhadores e a sociedade.

Também são visíveis três idéias forças – fortalecimento da indústria, responsabilidade social e qualidade de vida, que contemplam as partes interessadas, acima destacadas.

Mesmo considerando as diferenças regionais, a maioria dos Departamentos Regionais atua nas áreas de Educação, Saúde e Lazer, entretanto com diferenças significativas quanto à linha de produtos e perfil dos clientes atendidos. Vale salientar que o DR-BA cumpre, rigorosamente, a diretriz de foco no atendimento à indústria e seus trabalhadores, ofertando os produtos prioritários: Educação do Trabalhador, Ensino Médio com qualificação, Saúde e Segurança no Trabalho e Lazer na Empresa, por entender que estes são os produtos que causam maior impacto na qualidade de vida do trabalhador e/ou que são os mais demandados pela indústria (SESI, 2004b).

Pelo critério de número de empregados (aproximadamente 550 efetivos e 1200 total da força de trabalho), o DR-BA pode ser considerado uma empresa de grande porte do setor de serviços, com 13 Unidades de Negócio distribuídas na região Metropolitana de Salvador e no interior do Estado, nas cidades de maior concentração de indústrias.

Pelo critério de faturamento, da ordem de 30 milhões de reais, também o DR-BA seria uma empresa de grande porte.

Como já foi visto, a receita compulsória ainda representa aproximadamente 70% do total das receitas, o que caracteriza alta dependência desse recurso e, conseqüentemente, vulnerabilidade/sensibilidade a qualquer mudança na legislação dessa contribuição.

Por força da natureza da organização e da sua missão, o SESI tem seu mercado e clientela, bem delimitados: indústria, industriários e seus dependentes no Estado da Bahia. Pelo seu direcionamento estratégico atende, prioritariamente, às empresas de pequeno e médio porte e os segmentos com

maiores carências em educação, saúde e segurança, a exemplo do segmento da construção civil.

Até hoje o SESI é confundido como instituição pública (1º setor), pela sua origem — criado pelas mãos do governo para conter demandas sociais das classes trabalhadoras — pela natureza compulsória e parafiscal do seu recurso financeiro mais importante, também pelo interesse público de seus serviços (educação, saúde/segurança e lazer), por parcerias com órgãos das diversas esferas de governo e pelo seu passado de assistencialismo e atendimento gratuito irrestrito à comunidade em geral. A última pesquisa de imagem realizada aponta, na Tabela 1 a seguir, respostas das empresas industriais (predominantemente empresas de pequeno e médio porte foram pesquisadas) quando perguntadas sobre a natureza jurídica do SESI (2002d).

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa de Imagem do SESI

Natureza jurídica	Setores	
	Construção Civil %	Industria de Transformação %
Empresa pública	73,86	35,97
Empresa mista	14,30	43,62
Empresa privada	3,92	14,54
Não sabe	7,19	5,87

Fonte: SESI DR-BA

Trata-se de uma constatação que vem se repetindo, quando o DR-BA avalia sua imagem, o que caracterizaria uma crise de identidade.

Pelas peculiaridades inerentes à instituição, não é fácil, dentro dos critérios clássicos, definir a qual setor pertence o SESI – se do governo, se do mercado ou se do terceiro setor (OSCIP, ONG, OSFL).

O SESI (1996, p.13), em documento comemorativo dos seus 50 anos se autodeclara uma ONG:

Hoje, quando a redução do intervencionismo do Estado na sociedade civil é inquestionável e a onda de privatizações é planetária e irreversível, não é mais surpresa que a sociedade civil reivindique para si a gestão da vida social em sua totalidade.

E o SESI pode se orgulhar do seu pioneirismo. Quem poderia pensar no sucesso de uma ONG em 1946?

Também no seu Relatório de Gestão 2002 para o PNQ (SESI, 2004b, p. 4), define assim o seu caráter diferenciador em relação às organizações do mercado:

O SESI tem caráter eminentemente social, não visa lucro, logo sua disputa com a concorrência se dá no estrito respeito à sua Missão, Visão e Valores, buscando garantir sua sobrevivência e prestando serviços de elevada qualidade, transferindo os benefícios financeiros à sua clientela (preços subsidiados) e, conseqüentemente, à sociedade, através do estímulo ao desenvolvimento sustentável da região.

Na verdade, trata-se de uma Organização híbrida, ou “quase não-governamental”, com aproximação e afinidades com os três setores: público, privado e com o chamado terceiro setor, como demonstra esquematicamente Barbosa (2002), no Quadro 1:

QUADRO 1 - Principais Características que Afastam e Aproximam o SESI de Cada Setor.

PÚBLICO	PRIVADO	TERCEIRO SETOR
<ul style="list-style-type: none"> - Criado por Decreto Federal com Regimento aprovado pelo MTE. - Receita compulsória cobrada e recolhida pelo governo junto com a contribuição ao INSS e repassada ao SESI. - Prestação de contas submetidas ao SFCI/TCU. - Prestação de serviços nas áreas de Educação, Saúde e Lazer e, durante muito tempo, extensivo à comunidade, gratuitamente. - Regulamento de licitações e contratos baseado na lei 8.666. - Representantes do Governo e Empresas Públicas nos Conselhos Regionais. - Presidente do Conselho Nacional, nomeado pelo Presidente da 	<ul style="list-style-type: none"> - Direção composta, em sua maioria, pelos empresários das indústrias através dos sindicatos. - Regime jurídico de organização privada. - Adoção de práticas de gestão empresarial mais comuns no setor privado (resultados, eficiência, eficácia). - Venda de Serviços - Foco na indústria e em seus trabalhadores, visando à melhoria da qualidade de vida do trabalhador. - Gestão e operação profissionais (pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem fins lucrativos. - Foco no caráter educativo e transformador das ações. - Ações sociais focadas nas indústrias, seus trabalhadores e dependentes, mas, em alguns casos, extensivos à comunidade em geral. - Missão voltada para o desenvolvimento sustentável. - Articulação com Entidades do 3º Setor para potencializar a capacidade de atuação.

<p>República.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudança da Direção Estratégica, periodicamente, por processo eletivo dos seus dirigentes. - Parcerias com órgãos do governo para implementação de políticas públicas não conflitantes e sim aderentes a sua missão. - Grande número de seus líderes, principalmente no nível nacional (CNI), foram ou são lideranças políticas desde os primórdios (Roberto Simonsen – 1946, era Senador), até hoje (pelo menos os 4 últimos presidentes da CNI tiveram mandatos eletivos: Albano Franco; Fernando Bezerra; Carlos Eduardo Moreira Ferreira e o Deputado Armando Monteiro Neto) 	<p>contratado por critérios meritocráticos e pelo regime CLT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido ético colocado acima do resultado financeiro. - Cobrança dos serviços levando em consideração maior carência da clientela e capacidade de pagamento (pequenas empresas, trabalhadores de baixa renda).
---	--	---

Fonte: Barbosa (2002)

O que pode parecer uma fragilidade, assim considerada internamente como um problema, pode também ser visto como uma força, uma vantagem – possibilidade de transitar, articular e se compor nos três setores, buscando tirar proveito dos aspectos mais positivos que há em cada um.

Assim, conclui-se caracterizando o SESI DR-BA como uma organização:

- Privada, sem fins lucrativos, mantida basicamente pela receita compulsória oriunda da indústria da Bahia e de outras organizações semelhantes à indústria;
- De grande porte estabelecido pelo critério: número de empregados e pelo critério de faturamento;
- Focada no atendimento prioritário à indústria, seus trabalhadores e dependentes, no território da Bahia;
- Que atua, basicamente, na prestação de serviços nas áreas de educação, saúde e segurança no trabalho e lazer;

- Que tem como principais produtos prioritários:

- Educação do trabalhador;
- Ensino médio com qualificação;
- Saúde e segurança no trabalho;
- Lazer na empresa.

Outros serviços :

- Educação infantil, fundamental e especial;
- Odontologia;
- Ergonomia;
- Lazer físico/esportivo, social, cultural e recreativo nas Unidades;
- Responsabilidade Social Empresarial (projetos, operação e consultoria).

3.1.1 A Evolução da Gestão Pós Anos 90

Uma organização com quase 60 anos naturalmente sofreu, ao longo de sua vida, influências de cada tempo, das diversas conjunturas, e traz marcas de suas lideranças, dentre eles Roberto Simonsen e Euvaldo Lodi, seus criadores.

A sua história acompanha a trajetória da indústria e da questão social brasileira, mas, na sua essência institucional, a organização manteve as motivações da sua criação, mudando muito pouco.

Todavia, como já salientado no capítulo anterior, a década de 90 foi pródiga em mudanças no ambiente externo (fruto da globalização e neoliberalismo), que tiveram efeito significativo na gestão do SESI. O recorte dos últimos treze anos, dado para este estudo, corresponde a um período de significativas transformações políticas e econômicas nos cenários internacional, nacional, estadual e industrial, com grande impacto no presente, já que levaram a Organização a se modificar.

Parte deste período coincide, também, com um dos mais longos de continuidade administrativa na FIEB (1992-2002) e no SESI DR-BA (1992-2004), exercida por um executivo com larga experiência de gestão, vinculada ao processo de industrialização da Bahia, tanto no setor público (secretário de Estado no período de implantação do Pólo de Camaçari), como no setor privado (executivo de empresas petroquímicas e, dirigente sindical patronal desse mesmo segmento). Para exercer a direção profissional do SESI, o Diretor Regional (Presidente da FIEB) trouxe, também, um executivo com experiência na direção de empresas industriais para o cargo máximo de Superintendente, com o desafio de profissionalizar a gestão da entidade.

Agora, a organização passa por um momento de transição e ajustes. A ascensão de um governo de esquerda, no âmbito federal, trouxe a reboque a exigência de maior participação e controle das chamadas organizações do Sistema “S”. Hoje, por pressões governamentais, o SESI volta a operar programas de governo, a exemplo do Brasil Alfabetizado e se sente obrigado a aumentar o controle interno, visto que o CGU tem estado cada dia mais exigente na comprovação de uso adequado dos recursos compulsórios, chegando a questionar práticas como seleção interna, em detrimento de concurso público, como se essas organizações fossem idênticas às instituições governamentais.

Somando-se às pressões externas por maior controle e eficiência no uso dos recursos, os cargos de Presidente do Sistema FIEB e de Superintendente do SESI são atualmente exercidos por profissionais oriundos da área governamental, conferindo uma nova dinâmica para a entidade que privilegia a centralização dos controles e a perda gradativa de autonomia dos gerentes. Esta situação - ainda em transição, sendo pouco clara para a maioria - reforça a necessidade de estudos desta natureza que podem evidenciar os valores a serem mantidos, caso essas novas lideranças pretendam manter a escalada rumo à excelência.

Para identificar e caracterizar as mudanças da gestão do período principal de referência, pode-se, inicialmente, recorrer ao documento *Modernização do Sistema FIEB – 1992-2002 (p.4)* que, em sua apresentação, evidencia o direcionamento estratégico da instituição:

A administração do Sistema FIEB no período compreendido entre 29 de setembro de 1992 e 2 de abril de 2002 teve, como direcionamento estratégico fundamental, o apoio à modernização da indústria da Bahia, através de ações prioritariamente voltadas para o fortalecimento político-institucional da entidade e para a maior eficiência e qualidade no atendimento à indústria e ao industrialista na Bahia.

O documento prossegue caracterizando o contexto da indústria e da FIEB: “Nesse período em apreço, a indústria baiana, no contexto da economia brasileira, viu-se diante de enormes desafios, especialmente aqueles advindos do processo de abertura de mercado e da globalização da economia”.

O documento refere-se, ainda, aos ajustes da indústria ao novo cenário, ao enorme esforço de reestruturação do setor. A seguir cita uma série de estudos, ações, atividades que, em alinhamento com o governo e as representações empresariais, foram assumidas para fortalecer a indústria baiana na competição interna e externa.

Com relação ao SESI como uma das entidades que compõem o Sistema FIEB, o documento (FIEB, 2002a – p. 6) explicita o que chama de principais premissas estratégicas:

- Privilégio do foco das ações na indústria e no industrialista;
- Aumento da produtividade e da qualidade;
- Modernização e profissionalização da gestão;
- Busca da sustentabilidade.

É preciso identificar as consequências práticas e resultados das mudanças apontadas nesses direcionamentos estratégicos e que remetem ao SESI de hoje. As principais mudanças identificadas e evidenciadas pelos documentos de Planejamento e Monitoramento tanto do Departamento Nacional como do Regional, são:

a) Privilégio do foco das ações na Indústria e no industrialista

Essa é a diretriz básica da mudança, sendo observada com rigor no DR-BA, diferentemente de outros DR, por ser considerada essencial para a sobrevivência da organização e pela sua vinculação aos seus mantenedores – a indústria.

Essa mudança representou um forte abalo na cultura assistencialista e no seu foco, a universalização do atendimento, e trouxe consigo o deslocamento do “lócus” da ação dos Centros de Atividades (CATs) para o ambiente da Indústria.

Antes, o foco era o trabalhador, seus dependentes e a comunidade em geral, que eram atendidos gratuitamente e extensivamente. Mantêm-se o industriário como o beneficiário das ações de Educação, Saúde, Lazer e Responsabilidade Social, mas, agora, essas ações se dão mediante contratos, parcerias, envolvimento da empresa empregadora e, sempre que possível, nas suas instalações.

É muito diferente da atuação anterior, pois, o SESI, em nome das Indústrias, e com base em seus recursos, montou uma grande rede física de instalações e recebia a massa de carentes da indústria, dependentes e comunidade, para oferecer serviços gratuitos e de boa qualidade. No início da década de 90, chegou a operar 26 Centros de Atividades, na sua maioria voltada para assistência social ao público em geral. Hoje resta a metade e o atendimento é voltado para a indústria.

A exigência de focar a ação na indústria e para a indústria trouxe, uma outra importante mudança, a descentralização da gestão, com o aumento do poder dos gerentes das Unidades. Além de uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, onde os gestores das áreas fim não detinham o comando de funções vitais para garantir a agilidade e qualidade do atendimento à indústria, como: orçamento, suprimento, gestão de pessoas. A chamada Sede⁴ detinha o comando dessas funções. Atualmente, o administrador de CAT (antes verdadeiro síndico de grandes instalações) passou a Gerente de Unidade de Negócio e administra, com autonomia, mediante Acordo de Gestão formalizado com a Superintendência, onde constam, pelo menos: orçamento, metas

⁴ Área Estratégica e de apoio administrativo compreendendo a Superintendência e assessorias/áreas meio, fisicamente separados das Unidades Operacionais.

associadas às necessidades das principais partes interessadas, preços dos serviços e quadro de pessoal.

Interessante notar que no vácuo das novas transformações ocorridas após 2004 (mudança de Superintendência do SESI), há uma inflexão na descentralização da gestão, ocorrendo novamente uma diminuição, ainda que não ao nível antecedente, do poder dos gestores. Permanece o acordo de gestão, porém nada do que foi “acordado” no ano anterior pode ser realizado sem autorização de execução. Todavia, ainda é cedo para afirmar que isto representa um novo modelo organizacional, visto que carece de sistematização e validação.

Resumindo, as principais conseqüências da política de focalização na indústria, são:

- Perda da importância dos Centros de Atividades (alto custo de manutenção, localização inadequada e alta ociosidade) e consolidação das chamadas Unidades de Negócio;
- Mudança do perfil profissional (em 1987, por exemplo, havia no quadro de pessoal trinta assistentes sociais e hoje são apenas três, e que não atuam na função);
- Reengenharia dos produtos e processos – prioridade aos serviços essenciais para a empresa com potencial de impactos na qualidade e produtividade; aumento da escolaridade dos trabalhadores, saúde e segurança no trabalho e lazer na empresa, em detrimento dos demais ofertados, pela sua redução ou desativação – ensino regular, lazer na Unidade, medicina curativa e atendimento irrestrito à comunidade;
- Exercício da responsabilidade social diretamente pelas empresas, nos programas, áreas e públicos de sua escolha. O

SESI, mediante remuneração, passa a ser um prestador de serviços de consultoria ou executor dos mesmos.

b) Aumento da produtividade e da qualidade

No bojo das mudanças ocorridas no ambiente externo, a busca da eficiência e da eficácia foi outra forte diretriz. A ênfase na qualidade dos serviços resultou, em 1996, no início de implantação do Programa de Gestão pela Qualidade Total – PGQT, lançado, inclusive com uma carta da Superintendência a todos os empregados, direcionando o processo. É dessa época, a palavra de ordem, da lavra da própria Superintendência: “Transformar uma Organização dirigida por eventos em uma Organização orientada por processos”, por entender que só a partir dessa mudança poderia maximizar o atendimento à indústria e aos industriários.

Essa carta explicita, de forma inequívoca, o novo pensamento predominante:

[...] Desde que assumi a Superintendência estou empenhado em desenvolver um trabalho de equipe que busque sintonizar o SESI com as mudanças que estão ocorrendo com nossos clientes: as indústrias e os industriários.

Estas mudanças são determinadas pela necessidade de empresas e instituições se adaptarem às novas exigências dos clientes, atingindo, desta forma, as condições básicas para a sobrevivência e desenvolvimento.

O PGQT formalizou, no seu lançamento, as seguintes macro-diretrizes:

- Desenvolver e implantar um profundo Programa de Gestão pela Qualidade Total, visando maximizar o atendimento à indústria e aos industriários, compreendendo: redução dos custos operacionais com base na melhoria dos processos;

- Identificação, implantação e acompanhamento de indicadores dos resultados dos serviços quanto: qualidade, custo e atendimento;
- Desenvolvimento da capacitação gerencial da instituição.

A partir do PGQT há uma planificação da melhoria da gestão e uma escalada na busca da melhoria contínua que culmina com significativos reconhecimentos por instituições externas ao sistema. A Figura 3, registra, de forma esquemática, os principais passos dados nessa direção:

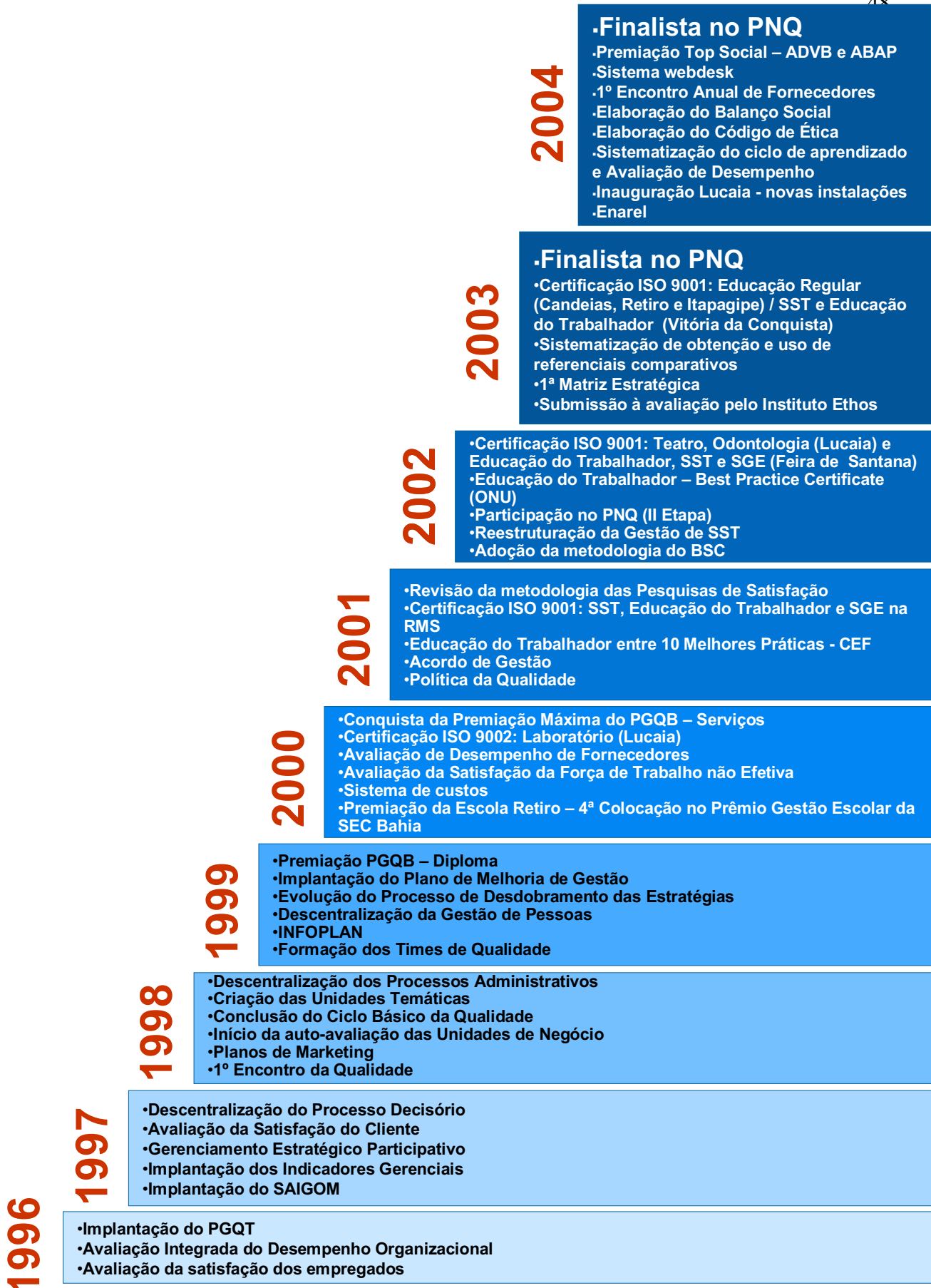


FIGURA 3 - Histórico da Evolução da Busca pela Excelência

Fonte: Relatório da gestão do SESI DR/BA, PNQ 2004 (2004, b)

O Programa da Qualidade - liderado pelo Superintendente, apoiado por um Comitê Gestor (composto pelos gerentes e assessores) e pelo chamado Escritório da Qualidade (área técnica especializada da Assessoria de Desenvolvimento) - evoluiu para um Sistema de Gestão ao adotar, em 1998, os Critérios de Excelência do PGQB/PNQ e as Normas da série ISO 9000 e vem se mantendo em constante melhoria, tendo obtido, nos últimos dois anos a condição de Finalista do Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, organização de grande relevância no cenário nacional, cujos Fundamentos e Critérios estão sendo utilizados para desenvolver esta pesquisa.

As lideranças da organização pontuam que a adoção dos critérios de excelência trouxe como vantagens:

- Visão sistêmica da organização;
- Criação de uma cultura voltada para o aprendizado e para melhoria contínua do desempenho;
- Avaliação externa (quantitativa e qualitativa), independente, com base em critérios comparáveis e reconhecidos internacionalmente;
- Comprometimento com resultados globais;
- Avaliação sistêmica da gestão em todas as áreas e Unidades;
- Mobilização e motivação das pessoas.

Por outro lado, apresentou os seguintes obstáculos e dificuldades:

- Cultura da organização que, no início, foi um fator de resistência ao novo;
- Porte e dispersão geográfica que dificultaram a disseminação dos novos conhecimentos;

- Áreas meio compartilhadas com outras entidades do Sistema FIEB, gerando perdas de autonomia e agilidade;
- Modelo de avaliação FPNQ *versus* peculiaridades de uma organização híbrida como o SESI;
- Custos de implementação e manutenção de um modelo de excelência *versus* limites orçamentários impostos por uma organização sem fins lucrativos e dependente de recursos compulsórios;
- Inexistência ou pouca pertinência dos referenciais comparativos existentes.

Hoje, o SESI DR-BA por meio do seu Plano de melhoria de Gestão (PMG) procura desenvolver ações e práticas inerentes às organizações de excelência, fundamentadas em processos contínuos de auto-avaliação e avaliações independentes do seu modelo de gestão. Porém, parte das dificuldades - inclusive de caráter mais profundo, das quais sua descoberta e análise justificam a existência de uma pesquisa dessa natureza - perdura e impacta negativamente na busca da excelência.

c) Modernização e profissionalização da Gestão

Para atender a essa diretriz, além do já comentado Sistema de Gestão pela Qualidade, há que se destacar o “choque” de tecnologia da informação que a instituição teve que ser submetida, pois, o malote e o telefone eram os seus únicos meios de comunicação. Hoje, todas as Unidades e a Sede estão interligadas, em rede, por complexo sistema corporativo informatizado. E, se em 1993 existiam 25 computadores em todo Sistema FIEB (SESI, SENAI, IEL, CIEB, CAMPI e FIEB) hoje, são quase 600, só no SESI.

Por outro lado, a profissionalização da gestão se dá pela adoção de práticas comuns às empresas do mercado – critérios de seleção e qualificação de pessoal baseados nos méritos, na capacidade e nos

requisitos para se atingir as metas do planejamento. A implantação de um Plano de Cargos e Salários, em 1995, disciplinou a estrutura de cargos, funções e salários, minimizando critérios subjetivos na gestão de pessoas. As pesquisas de satisfação da força de trabalho, realizadas desde 1996, apontam resultados acima de oito desde 1999, (em escala de zero a dez), conforme Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Resultado de Pesquisa de Satisfação dos Empregados

Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Pontuação	7,0	7,1	7,4	8,3	8,3	8,1	8,4	8,6

Fonte: Relatório Pesquisa de Satisfação da Força de Trabalho (2003) – SESI DR-BA

Obs: Dados de 2004 ainda não divulgados.

Essa diretriz contribui, também, para alterações quantitativas e qualitativas do quadro de pessoal, com mudanças inclusive no corpo gerencial, pelo rodízio, ascensão interna ou substituição por novos profissionais do mercado.

É claro que essa profissionalização não seria possível sem o forte programa de treinamento que atingiu desde o ensino fundamental (salas de alfabetização e telecurso para terceiros), passando por graduação e pós-graduação para técnicos e gerentes, com participação financeira do SESI de até 80%. Desde então, todos os gerentes são pós-graduados e são proporcionadas cerca de 100 horas de treinamento ano para os empregados da organização, sendo este, certamente, um diferencial na retenção de talentos. A Figura 4 apresenta o perfil da escolaridade dos empregados do SESI DR-BA no último ano. Salienta-se que em 1996, o percentual de empregados com, pelo menos, nível superior era menor que 30%.

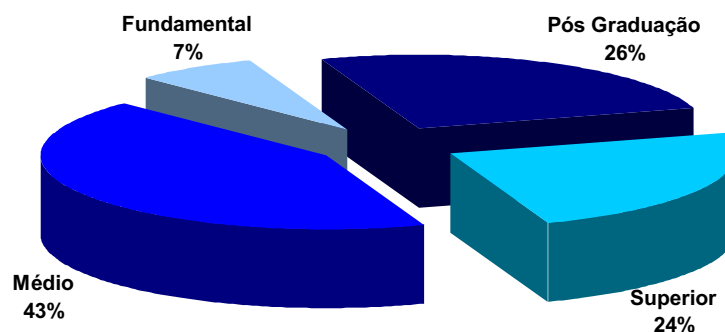


FIGURA 4 - Perfil da Escolaridade dos empregados do SESI DR-BA

Fonte: Relatório da gestão do SESI DR/BA, PNQ 2004 (2004, b).

d) Busca da Sustentabilidade

Buscar a sustentabilidade, principalmente a financeira, mexeu fortemente com a cultura vigente, que considerava sua ação ética, meritória, humanista e socialmente correta e que, por isso, deveria ser gratuita e merecedora dos recursos compulsórios e do apoio dos empresários. O reconhecimento da comunidade/sociedade, aos serviços prestados, bastaria.

Vender e convencer as indústrias da necessidade e importância dos seus serviços e ações e, ao mesmo tempo, cobrar pelos mesmos, além da contribuição compulsória, era tarefa por demais complicada para uma organização “deitada em berço esplêndido”, de recursos abundantes e garantidos sem qualquer ameaça, até bem pouco tempo.

A queda da receita compulsória na década de 90 e as permanentes ameaças do seu fim, ou mudanças da sua base de cálculo, forçaram o SESI a ir em busca de outras fontes de receitas – de sustentabilidade financeira.

As estratégias adotadas para esse fim foram:

- Venda dos serviços (fim da gratuidade);
- Criação de uma força de vendas (contratação de profissionais da área comercial em substituição às assistentes sociais que divulgavam as ações do SESI);

- Redução dos gastos (redução dos investimentos, redução de pessoal, racionalização dos processos).

Os dados evolutivos de receita de serviços e sustentabilidade (Receita de Serviços/Despesas Totais) demonstram os resultados dessa diretriz:

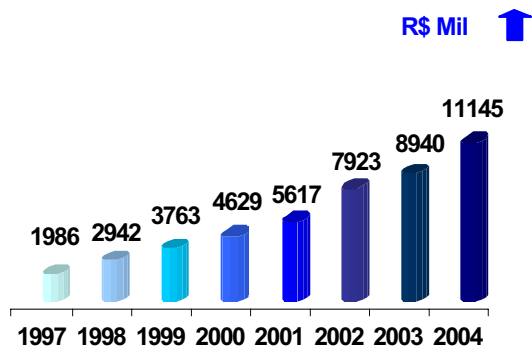


FIGURA 5 - Receita de Serviços

Fonte: SESI DR-BA – Controladoria

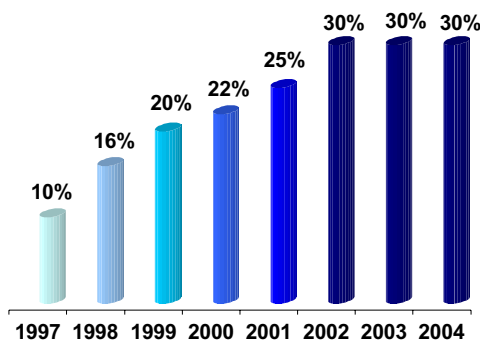


FIGURA 6 - Índice de Sustentabilidade

Fonte: SESI DR-BA – Controladoria

É significativo o crescimento da sustentabilidade que sai de valores irrelevantes até 1994, para 30% em 2004 (valor que hoje, é considerado ideal na equação de financiamento das atividades via receita compulsória e de serviços). O quadro de pessoal efetivo (próprio) sofre redução de quase 50%, saindo de 1.156 em 1992, para 560 em 2004.

Na área da educação regular, a de maior consumo de recursos, há uma redução gradativa do tamanho da rede (de 21 escolas com

14.768 matrículas em 1993, para 03 escolas e 3.700 matrículas em 2004). É alterado o perfil da escola, com a redução do número de alunos do curso infantil e introdução do ensino médio com qualificação, em parceria com o SENAI.

O gráfico da Figura 7, a seguir, demonstra o crescimento da educação do trabalhador – que no último ano efetivou 8.691 matrículas - e a queda das outras matrículas, evidenciando a focalização nos serviços de interesse mais imediato e direto da indústria, com o consequente desvio dos recursos para esse fim.



Figura 7 - Participação Relativa dos Segmentos de Educação no SESI DR-BA
 FONTE: Novis Ribeiro (2000, p.29)

Na área da saúde, os serviços de odontologia foram totalmente re-estruturados visando a sua sustentabilidade. Em 1998, se chegou a estudar a sua descontinuidade para direcionar os recursos para a área de saúde e segurança no trabalho (SST). Mas, se optou pela manutenção da prestação desse serviço, pela sua relevância social para os trabalhadores e familiares, pela baixa presença do Estado na oferta desse serviço, os elevados preços do mercado e, bem como, pela sua importância para a saúde integral do trabalhador. Porém, a

viabilidade da continuação da oferta desse serviço exigia mudanças radicais que foram feitas mediante estudo detalhado (Projeto Reestruturação da Odontologia -1998), que resultou:

- Na priorização da Odontologia na Empresa, em detrimento do atendimento individual ao trabalhador;
- Terceirização (hoje, todos os dentistas são pessoas jurídicas prestadores de serviços - o custo fixo com pessoal representava 77% do custo total da área);
- Gestão centralizada numa Unidade Temática na RMS;
- Aumento dos preços, mas respeitando-se a capacidade de pagamento dos clientes (menor faixa salarial paga menos).

Essa reestruturação atingiu os objetivos esperados:

Tabela 3 – Resultados Obtidos na Odontologia no Período de 1997 a 2004

Índice de Sustentabilidade	Aumento da Produção	Satisfação do Cliente
13,8% para 79,8%	380%	7,6 para 9,3

Fonte: SESI DR-BA

Obs: Nota da satisfação do cliente é de 0 a 10

Também a área de lazer sofre alteração de foco e abordagem – foi criado o produto Lazer na Empresa (ginástica e arte), com ações continuadas, levadas ao local de trabalho mediante contratos, com pagamento pelos serviços e conseqüente geração de receita. O chamado Lazer no Cat (lazer social, esportivo), nos clubes, perde espaço e recursos para o Lazer na Empresa.

Essa diretriz da busca da sustentabilidade é a que mais mobilizou a organização SESI nacionalmente, e a que mais tem provocado divergências e distorções entre os DRs – a maximização dessa busca

da sustentabilidade pode levar a perda da identidade da organização com o Terceiro Setor (organização sem fins lucrativos) e, o que é pior, a desvios da missão pela perda de foco na indústria e seus trabalhadores e a conseqüente identificação de suas práticas com as típicas do próprio mercado (priorização do lucro e resultado financeiro).

Depois da análise das mudanças ocorridas a partir do direcionamento estratégico pós 90, é preciso relacionar essas mudanças com a reestruturação da Indústria e as necessidades das partes interessadas.

A competição interna e externa a que estão submetidas às indústrias e empresas públicas privatizadas (ressalvados os casos de monopólio), tornou essas organizações mais exigentes e mais críticas quanto aos seus gastos e quanto aos seus fornecedores, entre os quais o SESI (visto como custo – contribuição compulsória e, como fornecedor – serviços de Educação, SST e Lazer).

Essas empresas passaram, naturalmente, a ser mais seletivas nos seus gastos, visando à essencialidade de seus negócios e a melhor relação custo/benefício com seus fornecedores, terceirizando muitas atividades, inclusive aquelas dos campos de atuação do SESI.

A terceirização retira do SESI significativa fatia de clientes trabalhadores da indústria (o Pólo Petroquímico tinha, no final da década de 80, aproximadamente 15 mil empregos diretos, dos quais restam mais ou menos 5.000 - fonte: SIPEQ – Sindicato das Indústrias Petroquímicas e Químicas) o que representa uma ameaça para o SESI. Mas, por outro lado, o SESI passa a ser um dos fornecedores da indústria nas áreas de Responsabilidade Social Empresarial para seu público interno (SST, Educação, Lazer), significando oportunidades de negócio.

As mudanças na legislação na área de SST e meio ambiente (NRs ou outros) impulsionaram também mudanças na forma das indústrias e do SESI atuarem nessa área. As novas exigências legais e as do mercado internacional (normas certificadoras – Série ISO e a OHSAS, por exemplo), favorecem a atuação do SESI nas Indústrias.

A criação da legislação do SIMPLES (simplificação e redução de impostos e contribuições para micro e pequenas empresas) e a criação do Serviço Social do Transporte (SEST) retiram clientes do Sesi – todas as empresas do SIMPLES e do setor de transporte deixam de ser contribuintes do Sesi.

A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – 9394/96) provoca mudanças na Educação do Sesi. Por exemplo, a obrigatoriedade dos professores de todos os níveis terem curso superior tem levado a organização a investir recursos na formação desses profissionais, financiando parte do valor do curso de graduação.

Além dessas questões mais objetivas e correlacionadas às empresas e ao Estado, identificam-se mudanças e pressões da sociedade que interferem nesse ambiente:

- As exigências quanto à qualidade dos serviços e cobranças quanto à responsabilidade social, defesa do meio ambiente - desenvolvimento sustentável têm alterado a postura das empresas e, por consequência, a necessidade de novas respostas do Sesi quanto à natureza e qualidade de seus serviços;
- As mudanças de hábitos das pessoas quanto à qualidade de vida (sedentarismo, alimentação, cuidados com o corpo, lazer) influenciam o Sesi na oferta de serviços que dêem conta de novas demandas das empresas, dos trabalhadores e dependentes.

Mas, quais os impactos das mudanças para as partes interessadas do Sesi DR-BA?

As principais partes interessadas do Sesi são: os clientes, os “acionistas” ou mantenedores, os empregados, a sociedade e os fornecedores. Essa composição é comum a quase todas as organizações, podendo ser ampliada ou reduzida, a depender do corte que se quer dar.

Há, no caso do Sesi, uma peculiaridade em relação às organizações governamentais ou ao mercado que vale a pena destacar – o seu principal

cliente é o seu “acionista” ou mantenedor. Com o uso da linguagem do mercado, se passou a chamar a empresa contribuinte compulsória do SESI de acionista, o que, tecnicamente, não está correto, mas obriga a organização a fazer essa analogia e responder como se tal fosse verdadeiro. Tem-se aí um “conflito” de interesse na mesma pessoa que, por exemplo, faz parte do conselho e, naquele instante, pode estar analisando uma deliberação que, de certa forma, pode conter divergências entre o interesse do SESI e de uma empresa ou de um setor. Não deixa de ser uma instituição singular e complexa, que seria dirigida pelos próprios clientes. Isso leva a uma reflexão quanto a maior ou menor sintonia do SESI com a Indústria – quanto mais fortes forem a representação e a participação dos empresários na direção do Conselho da entidade, maior será essa sintonia.

É claro que a implementação das ações para atender ao novo direcionamento estratégico do sistema FIEB - aumento da produtividade e da qualidade, modernização e profissionalização da gestão e a busca da sustentabilidade, trouxe diferenciados impactos a cada parte interessada. Por exemplo, se a focalização na indústria trouxe maior satisfação das empresas com o atendimento, trouxe, ao empregado do SESI, mudança de perfil e até desligamento e para a parte interessada, sociedade/ comunidade, a redução, restrição ou suspensão de serviços nas áreas de saúde, educação, lazer e assistência social.

De forma resumida, pode-se fazer algumas correlações das medidas e seus impactos sobre as partes interessadas:

a) Mantenedor

- O aumento da sustentabilidade financeira favorece a sobrevivência da organização (prioridade nº. 1 de qualquer mantenedor) pela menor dependência do compulsório;
- O aumento da produtividade e da qualidade, significando fazer mais com menos recursos e melhor, atende à expectativa do “acionista” e melhora a imagem da indústria.

b) Cliente empresa

- A cobrança dos serviços além do compulsório afeta seus custos, numa primeira avaliação, mas, se os serviços do SESI, em contrapartida, tiverem preços abaixo do mercado e qualidade superior a relação custo benefício, lhe seria favorável;
- O foco na indústria, além de significar mais recursos para serviços de seu interesse, aproximará o SESI do cliente, agilizando e melhorando o atendimento. O gráfico abaixo evidencia o aumento da satisfação do cliente empresa, a partir de 2000, e manutenção da pontuação acima de 8,5, desde então:

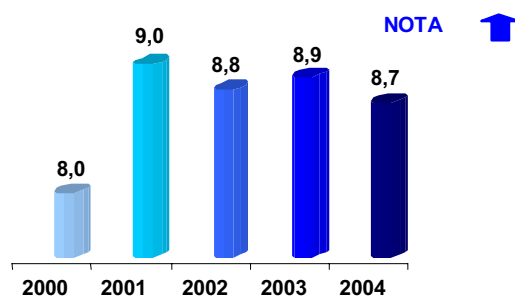
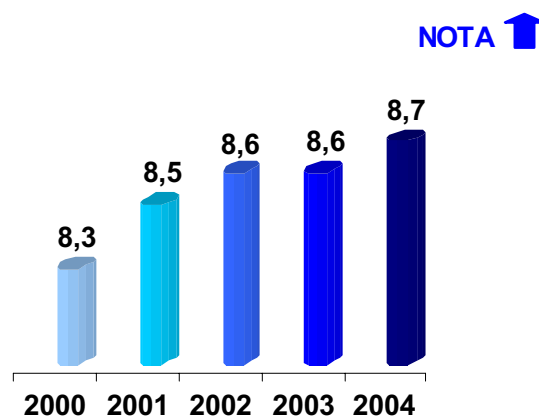


FIGURA 8 - Índice de Satisfação do Cliente Empresário

Fonte: SESI DR-BA – ASDEN

c) Cliente Trabalhador

- Passa a pagar por serviços do SESI, o que provoca a busca de alternativa do atendimento pelo estado;
- A melhoria de qualidade e foco na indústria pode significar benefícios



quantitativa e qualitativamente maiores e bancados, diretamente pela indústria (ex: a odontologia na empresa paga pelo empregador, desonera o trabalhador do atendimento individual nas unidades do SESI). O gráfico abaixo evidencia o aumento da satisfação do cliente trabalhador:

FIGURA 9 - Índice de Satisfação do Cliente Industriário

Fonte: SESI DR-BA – ASDEN

d) Empregados do SESI

- O foco no cliente indústria (a descontinuidade da oferta de serviço à comunidade) resultou na redução de unidades de atendimento e dos postos de trabalho (de 1156 em 1992 para 560, hoje);
- A mudança do perfil profissional para operar os novos serviços, a introdução de novas tecnologias e do programa de qualidade também provocou renovação do quadro pessoal (as assistentes sociais, dominantes numérica e culturalmente na entidade – trinta em 1987 e três em 2004, deram lugar a administradores, analistas comerciais, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, profissionais do lazer, etc);
- Trouxe, também, forte investimento em qualificação, aumentando a empregabilidade. O número de horas de treinamento por colaborador praticamente dobrou de 1997 para 2004:

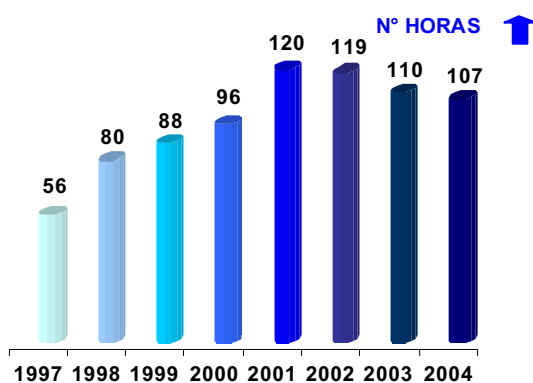


FIGURA 10 - Horas de Treinamento por Empregado

Fonte: SESI DR-BA - AGEPE

- A busca de redução dos custos resultou em terceirização (sobretudo na área de odontologia), com diminuição dos postos de trabalho vinculados diretamente ao SESI;
- Mais restrições com aumento da participação financeira dos empregados nos benefícios, política salarial compatível com práticas do mercado e vinculada ao desempenho financeiro e à importância estratégica da função;
- Perda da força e da representação do Sindicato (SENALBA), também comuns a outras categorias, diminui a capacidade de reivindicação dos empregados.

e) Sociedade

- Perde a oferta de serviços gratuitos e de qualidade;
- Passa a ter a possibilidade de ser atendida via parcerias/negócio com a indústria ou dentro dos programas de responsabilidade social do próprio SESI, a exemplo dos Programas Ação Global e do Segundo Tempo.

f) Fornecedores

- Ampliação do espaço para fornecimento, com as terceirizações e descentralizações;
- Aumento do número de fornecedores;
- Critérios mais rigorosos para seleção, contratos e acompanhamentos (normas, auditorias, avaliações).

Pode-se concluir que os anos 90, foram prósperos em mudanças para a organização e lançaram as bases para o modelo de gestão em vigor. Mas, será que o que foi feito é suficiente para se atingir o status de organização de excelência? Que valores ainda não estão presentes em sua cultura? Nos próximos capítulos tentaremos chegar a essas respostas.

4 ORGANIZAÇÕES DE “EXCELÊNCIA”, DISCURSO OU PARADIGMA DE SUCESSO?

Neste capítulo buscou-se identificar e analisar o que caracteriza uma organização de “Excelência”. Para delimitar o referencial teórico foram utilizados os ***Critérios de Excelência***, da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) (2004), utilizando-se mais especificamente os seus Fundamentos e dois conceituados livros da chamada bibliografia de negócios: ***Feitas para Durar*** dos professores da Universidade de Stanford, James Collins e Jerry Porras (1997) e ***Classe Mundial***, da professora de Harvard, Rosabeth Moss Kanter (1996). Optou-se por primeiro identificar os valores abordados

pelos autores, para em seguida descrever os fundamentos dos critérios de excelência, fazendo-se as associações mais pertinentes com os mesmos.

Os valores identificados nas organizações de sucesso por Kanter e Collins e Porras, dentre outros, originaram os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e contribuíram na formulação dos critérios de avaliação e na estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award* – o prêmio nacional norte-americano – e, no Brasil, do modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sustentáculo do diagnóstico proposto no presente estudo, detalhado mais adiante.

Neste trabalho será adotado o termo *Organizações de Excelência* como sinônimo para *Organizações Visionárias*, utilizado por Collins e Porras e para *Organizações de Classe Mundial*, utilizado por Kanter. A escolha deriva do fato do termo Organizações de Excelência estar mais presente no discurso das empresas, dentre elas o próprio SESI.

Para confrontar as idéias dos três autores citados e da FPNQ foram utilizados os textos do clássico *Handbook de Estudos Organizacionais*, organizado pelos professores Stewart Clegg, Cynthia Hardy e Walter Nord (1999; 2001).

4.1 FEITAS PARA DURAR?

Para fazer a pesquisa, que durou cinco anos, e escrever o livro sobre empresas visionárias, Collins e Porras selecionaram um conjunto de dezoito empresas consideradas excelentes que sobreviveram ao teste do tempo – a data média de fundação é 1987 – e as estudaram desde a sua fundação, passando por todas as fases do seu desenvolvimento, comparando-as, ainda, com um outro conjunto de dezoito boas empresas que tiveram oportunidades similares, mas não atingiram a mesma estatura. A análise levou em consideração as mudanças drásticas no mundo a sua volta – guerras mundiais depressões, tecnologias revolucionárias e revoluções culturais. O objetivo dos autores era descobrir quais os fatores subjacentes que fazem com que elas durem tanto tempo e, assim, responder, em síntese, a seguinte pergunta: “O

que torna as empresas verdadeiramente excelentes diferentes das outras empresas”?

Segundo os autores, esclarecer os princípios eternos de gerenciamento que distinguiram as empresas que se destacavam se torna essencial para quebrar a incessante barreira dos chavões gerenciais e das modas passageiras. Durante os estudos, eles descobriram que muitos dos métodos de gerenciamento “novos” ou “inovadores” de hoje não são novos. Muitos dos chavões usados hoje – equipes autogerenciáveis, *empowerment*, melhoria contínua, TQM, visão comum, valores compartilhados e outros – ainda que não os invalide, são versões, com uma nova roupagem, de práticas do século XIX.

Mas, qual o conceito de empresa visionária?

Para Collins e Porras (1997, p.15) empresas visionárias “[...] são instituições líderes – a nata – em seus setores, muito admiradas pelas outras empresas da área e com um longo registro de impactos significativos sobre o mundo a sua volta.”

Um ponto a destacar no trabalho dos autores é a percepção de que empresa visionária, sendo uma instituição, transcende aos líderes (que mesmo sendo carismáticos ou visionários, um dia morrem) e aos produtos e serviços (as “grandes idéias”, um dia se tornam obsoletas). O princípio defendido é que empresas visionárias prosperam durante muitos e muitos anos, ao longo dos ciclos de vida de vários produtos e durante várias gerações de líderes ativos.

Quanto ao termo, Collins e Porras (1997, p.17) esclarecem que escolheram empresas “visionárias” em vez de “bem-sucedidas” ou “duradouras” para refletir o fato de que sobressaíram como instituições muito especiais e de elite, como destacado a seguir:

Elas são mais do que bem-sucedidas. Elas são mais do que duradouras. Na maioria das vezes são as melhores das melhores no seu setor, tendo ocupado essa posição durante décadas. Muitas delas serviram de modelo – ícones, na verdade – para a prática do gerenciamento em todo o mundo.

No próximo item será apresentada uma síntese dos mitos e valores tidos como verdadeiros por Collins e Porras (1997).

4.1.1 Dos Mitos aos Verdadeiros Valores das Organizações Visionárias

Durante a pesquisa doze conceitos tidos como verdadeiros foram desmistificados:

a) *Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia*

Afirma que aqueles empreendedores que fundam suas empresas, altamente bem-sucedidas, começam com uma idéia brilhante (em termos de tecnologia, produto, potencial de mercado), administrando a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente. No entanto, este mito não aparece como padrão na fundação de empresas visionárias. Apenas três das empresas visionárias iniciaram suas atividades com uma grande idéia. O que contou mais foi a persistência ao longo do tempo. Na verdade, os autores descobriram que grandes idéias introduzidas por líderes carismáticos podem até ser negativamente relacionadas com a criação de uma empresa visionária. “A abordagem da grande idéia não permite que você veja a empresa como sua criação mais importante.” (COLLINS; PORRAS, 1997, p.52).

b) *As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos*

Os autores afirmam que líderes excessivamente carismáticos podem até ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa, pois esses muitas vezes estão mais preocupados em serem grandes líderes individuais do que em criar uma instituição duradoura, em dar as ferramentas ao invés de impor as soluções. Em suma, não há provas que validem a hipótese de que um grande líder é a variável distintiva durante as etapas críticas de formação das empresas visionárias.

c) *O principal objetivo das empresas mais bem sucedidas é maximizar os lucros.*

As empresas visionárias lutam para alcançar um conjunto de objetivos, dentre os quais, o de ganhar dinheiro é um deles – e não necessariamente o principal. São guiadas por uma ideologia central – valores essenciais e uma noção de propósito, além de simplesmente, ganhar dinheiro.

Mas até que ponto existe uma ideologia central consistente e não valores forjados para escamotear o verdadeiro objetivo de ganhar dinheiro?

É provável que uma ideologia central forte esteja presente nas empresas com status de visionárias e, que, isto faça diferença ao compará-las com as que visam tão somente o lucro. Que não seja ingênuo esperar que as empresas superem o objetivo de ser apenas um agente econômico e se transformem em agentes de desenvolvimento social, amparadas por pilares éticos.

d) *As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais “corretos”.*

Não existe um conjunto “correto” de valores. A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz.

Aqui há uma concordância com as idéias de Schein (1985) ao ratificar que o que vale são os valores *taken for granted*, ou seja, que são tidos como verdadeiros pelas pessoas e que as mobilizam para agir, em alinhamento, com esses valores incansavelmente disseminados.

e) *A única constante é a mudança.*

Uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central mudando, esta ideologia, muito pouco. Os seus valores centrais formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências e modas passageiras. Contudo, ao mesmo tempo em que mantêm suas

ideologias centrais bem protegidas, as empresas visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir, que lhes permite mudar e evoluir sem comprometer seus ideais mais profundos.

f) *Grandes empresas não se arriscam*

As empresas visionárias têm quase sempre metas audaciosas e as utilizam com sabedoria para estimular o progresso e o comprometimento das pessoas.

Para continuar em posição de destaque é preciso correr riscos, ainda que bastante calculados.

g) *As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.*

Apenas aqueles que se “ajustam” muito bem à ideologia central e aos padrões exigentes de uma empresa visionária, irão considerá-la um ótimo local de trabalho.

As empresas visionárias têm tanta certeza daquilo que representam e das suas metas que, simplesmente, não têm espaço para os desinteressados ou incapazes de se encaixar nos seus rígidos padrões.

Percebe-se que o braço forte da cultura como variável e dentro de uma perspectiva de integração está presente em organizações ditas visionárias.

h) *As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo.*

Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes.

Todavia não dá para acreditar que empresas desse nível não são direcionadas, na maioria das vezes, por um plano estratégico bem fundamentado.

i) As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais.

As práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente ditam as regras das empresas visionárias de forma muito mais significativa do que nas empresas de comparação. É uma pressuposição considerar que mudanças significativas e novas idéias não podem vir de dentro.

j) As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.

Elas se concentram, em primeiro lugar, em se superar. Nunca consideram que, o que fizeram, é suficiente e estão sempre, com uma disciplina absoluta, se perguntando como podem melhorar. Dessa forma, superar a concorrência passa a ser um resultado residual e não a meta final.

k) Não se pode ter tudo na vida.

Os autores consideram que um aspecto essencial das empresas altamente visionárias é que elas não se reprimem com a “Tiranía do OU” – o ponto de vista racional que não aceita paradoxos, que não vive com duas forças ou idéias aparentemente contraditórias ao mesmo tempo. Elas não admitem a ter que escolher entre a estabilidade ou o progresso; culturas de devoção ou a autonomia individual; continuidade gerencial ou mudanças fundamentais; práticas conservadoras ou metas audaciosas; ganhar dinheiro ou viver de acordo com os seus valores e objetivos. Ao contrário, elas adotam a “Genialidade do E” – o ponto de

vista paradoxal que permite que elas tenham a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo.

Como afirmam Collins e Porras (1997, p. 76):

Não se trata de simples “Equilíbrio” e sim de chegar ao meio-termo. Uma empresa visionária não está em busca do equilíbrio entre o curto e o longo prazo, por exemplo. Não deseja ser “meio idealista” e “meio lucrativa”, ela deseja ser altamente idealista e altamente lucrativa. O que ela quer é se sair muito bem à curto e à longo prazo. Uma empresa visionária não chega simplesmente a um equilíbrio entre preservar uma ideologia central rígida e estimular a mudança e o movimento contínuo; ela faz as duas coisas ao extremo.

l) As empresas se tornam visionárias basicamente através de “declarações de visão”.

Uma declaração pode ser uma etapa útil para tornar uma empresa visionária, mas, é apenas uma, das inúmeras de etapas de um processo infundável de expressão das características fundamentais que foram identificadas nessas empresas.

4.1.2 Os Princípios Eternos

O objetivo dos autores era identificar os princípios eternos, padrões e conceitos que se repetissem e explicassem a trajetória histórica das empresas visionárias e dessem uma orientação prática aos gerentes para erguer as empresa do século XXI.

Daí a importância em realizar a comparação com um outro grupo de empresas e não simplesmente analisar as empresas visionárias sozinhas e fazer a seguinte pergunta: “Quais as características que estas empresas têm em comum?” Pois, dessa forma não é possível garantir que se descobriu algo que diferencia as empresas bem-sucedidas das outras. Torna-se fundamental ter um conjunto de controle, um grupo de comparação que tenha começado a vida de forma semelhante.

Para garantir uma coleta de dados sistemática e abrangente, foi empregada uma estrutura baseada numa técnica chamada “Análise das Tendências da Organização” para coletar e classificar as informações. Usando esta estrutura, a equipe da pesquisa juntou e rastreou nove categorias de informações ao longo de toda a história de cada empresa. Estas categorias englobam praticamente todos os aspectos de uma corporação, incluindo organização, estratégia de negócios, produtos e serviços, tecnologia, gerenciamento, estrutura de propriedade, cultura, valores, políticas e o ambiente externo.

Após a extensa pesquisa os seguintes valores foram identificados:

a) Dar as Ferramentas, não impor soluções.

O objetivo principal dos criadores de empresas visionárias é erguer uma organização, que possa continuar prosperando sem que um determinado líder tenha que estar presente e ao longo dos ciclos de vida de vários produtos. Eles tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções, assumindo uma abordagem arquitetural e se concentrando em definir os traços organizacionais. O principal resultado dos seus esforços não é a implantação de uma grande idéia ou a expressão de uma personalidade carismática. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa.

Não se quer dizer que as empresas visionárias nunca tiveram produtos incríveis ou boas idéias. E sim, que o fluxo contínuo de grandes produtos e serviços das empresas altamente visionárias origina-se do fato delas serem organizações que se destacam e não o contrário. A empresa visionária não se torna necessariamente obsoleta, pois desenvolveu a capacidade organizacional para mudar constantemente e evoluir além dos ciclos de vida dos produtos existentes. Quando se passa a ver a empresa como a criação mais importante, se gasta mais tempo pensando sobre o projeto da organização.

Segundo os autores uma empresa visionária nem sempre morre. Não se tiver a força organizacional necessária para transcender qualquer líder individual, sendo vibrante década após década e durante várias gerações. Os executivos dessas empresas demonstram ter um alto nível de persistência e uma grande capacidade de transpor obstáculos, de atrair pessoas dedicadas para a organização e influenciá-las para que atinjam suas metas, mas não possuem, necessariamente, os traços de personalidade do líder arquetípico perfeito, visionário e carismático.

O que diferencia as empresas visionárias das outras, é que o trabalho de desenvolver e prover o talento gerencial de alta competência internamente foi mais bem feito, por isso conseguiram dar mais continuidade a excelência da direção através de várias gerações. Mas, assim como é o caso de grandes produtos, talvez a continuidade de indivíduos incríveis na direção de empresas visionárias, tenha origem no fato de que as empresas, são organizações que sobressaem e não vice-versa.

Não se está negando que as empresas visionárias tenham tido indivíduos incríveis dirigindo a organização em etapas críticas da sua história. Normalmente, sim, e é improvável que uma empresa possa continuar sendo visionária com uma corrente contínua de pessoas medíocres na sua direção. A principal diferença é o foco – as evidências obtidas na pesquisa sugerem que as pessoas mais importantes nas etapas de formação das empresas visionárias estavam mais voltadas para a organização do que nas empresas de comparação, independente do seu estilo pessoal de liderança.

E o que significa dar as ferramentas?

- Construir e desenvolver as capacidades da organização, instituindo mecanismos organizacionais concretos para estimular a mudança e a melhoria contínua;
- Dar autoridade e liberdade para a média gerência dirigir sua área, como se fosse seu próprio negócio;

- Estimular a geração de idéias e experiências criativas, aceitando-se falhas e erros oriundos desses processos;
- Encorajar divergências, discussões e discórdias, estabelecendo desafios e dando às pessoas responsabilidade para estimular o crescimento e o aprendizado da organização.

b) Mais do que simplesmente lucro

Por mais paradoxal que possa parecer, valores que vão além do lucro dão retorno, pois dão credibilidade à empresa, principalmente perante as partes interessadas força de trabalho, clientes e sociedade.

É lógico que as empresas visionárias se interessam pelos lucros ou pela riqueza de longo prazo de seus acionistas. Elas buscam os lucros e, também, buscam ideais mais amplos e significativos. A maximização dos lucros não reina de forma isolada, mas elas tentam atingir suas metas de maneira lucrativa, como explicam os autores:

A lucratividade é uma condição necessária para a existência e um meio de se atingir objetivos mais importantes, mas não é o objetivo em si para muitas das empresas visionárias. Os lucros são o que o oxigênio, a comida, a água e o sangue representam para o corpo; eles não são o sentido da vida, mas sem eles não há vida. (COLLINS; PORRAS, 1997, p. 90).

Todavia, uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de, meramente, ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo, é, segundo os resultados da pesquisa, um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária.

Mas, será que as organizações formulam ideais nobres por uma questão de identidade ou simplesmente tomam esta decisão por questões pragmáticas – bons negócios de longo prazo e boa prática de relações públicas?

Muito provavelmente pelas duas coisas, sendo, portanto, um clássico exemplo da “Genialidade do E” ao invés da “Tirania do OU”, defendida pelos autores.

Para muitas das empresas visionárias, negócios são mais do que uma atividade econômica, mais do que uma forma de ganhar dinheiro. Ao longo da história dessas, foi encontrada uma ideologia central que transcendia as considerações puramente econômicas com muito mais frequência do que nas empresas de comparação.

Uma análise detalhada dos pares mostrou que as empresas visionárias, em geral, são mais voltadas para a ideologia e se preocupam menos com os lucros por si só do que as empresas de comparação, em dezessete dos nossos dezoito pares. (COLLINS; PORRAS, 1997, p. 89).

A ideologia central consiste em um conjunto de preceitos básicos que dão identidade e representação para a organização. Não são e não devem ser construídos como simples palavras copiadas de empresas bem-sucedidas. Eles não surgem da imitação dos valores de outras empresas; não podem ser ditados por pessoas de fora; não vêm de um exercício intelectual estéril de “calcular” que valores seriam os mais pragmáticos, mais populares ou mais lucrativos, como esclarece os autores:

Ao articular e codificar uma ideologia central, a coisa mais importante a se fazer é captar aquilo em que se acredita piamente, não aquilo que outras empresas definiram como seus valores ou que o mundo externo acha que a ideologia deveria ser. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.117).

Para ser uma força vital para a formação e desenvolvimento da empresa, precisa corresponder a realidade e não a uma simples retórica.

Os indivíduos vêem todas as indicações em seu ambiente de trabalho, como insinuações da forma como devem agir. Eles querem acreditar na visão e ideologia da sua empresa, mas estarão sempre atentos às pequenas incoerências.

Mas como é possível ter certeza de que as ideologias centrais das empresas altamente visionárias representam mais do que um conjunto de chavões que soam bem aos ouvidos – palavras sem nenhum efeito, usadas simplesmente para apaziguar, manipular ou confundir?

Collins e Porras (1997) afirmam que, pesquisas em psicologia social apresentam fortes indícios de que, quando as pessoas adotam publicamente um ponto de vista, é muito mais provável que elas ajam de forma coerente com este ponto de vista, do que, não o tivessem antes. Em outras palavras, o simples fato de declarar uma ideologia central influencia, o comportamento com respeito à coerência com esta ideologia.

Além disso, as empresas visionárias não declaram uma ideologia por declarar; elas também tomam medidas concretas para que esta ideologia impregne toda a organização.

Aqui se observa o caráter manipulador e autoritário das empresas visionárias. Para elas não interessa dissidências ou conflitos em relação à aceitação e cumprimento da ideologia. Ou as pessoas aceitam ou estão fora, e para que elas “aceitem”, a empresa utiliza vários métodos sistemáticos de doutrinação, a exemplo de ambientações culturais, treinamentos, reforço em reuniões e apresentações da liderança, culto aos heróis que obtiveram sucesso em alinhamento com a ideologia, etc.

E, ainda que certos temas sejam abordados em uma série de empresas visionárias, tais como integridade, respeito pelo funcionário, satisfação do cliente, criatividade, liderança ou responsabilidade social, nenhum item específico aparece de forma consistente em todas as empresas visionárias. Ou seja, não foi encontrado um conteúdo ideológico específico essencial para que uma empresa seja visionária. As pesquisas indicam que a autenticidade da ideologia e a coerência da empresa com relação a esta ideologia importam mais do que o conteúdo da ideologia.

A questão crítica não é se a empresa tem a ideologia central “certa” ou “digna de estima”, mas se ela tem uma ideologia central – que agrade ou não – para orientar e inspirar as pessoas que trabalham na empresa. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.107).

Comparando as empresas visionárias com as de referência, os autores chegaram às seguintes conclusões:

- São mais meticulosas com respeito a uma ideologia central do que as empresas de comparação, criando culturas tão fortes que passam a ser quase uma devoção a ideologia;
- Educam e selecionam os membros da alta gerência com mais cuidado do que as empresas de comparação, com base na adaptação com a ideologia central;
- Possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central – em aspectos como metas, estratégias, táticas e projetos da organização – do que as empresas de comparação;
- Em geral sempre enfatizaram o fato de ter uma ideologia central e se esforçaram muito para preservá-la como uma força criadora vital. E, fazem isto com mais frequência do que as empresas de comparação.

Quanto ao volume, as empresas visionárias tendem a ter apenas alguns valores centrais, normalmente entre três e seis, pois apenas uns poucos valores podem ser realmente prioritários – valores tão fundamentais e fielmente seguidos que raramente são modificados ou comprometidos. Justamente os pressupostos básicos defendidos por Schein (1985).

c) Preservar o núcleo/estimular o progresso

A ideologia central, como vista anteriormente, é considerada como um componente essencial de uma empresa visionária, mas por si só não é suficiente. É preciso que ela esteja acompanhada de uma busca implacável pelo progresso capaz de induzir a organização às mudanças e melhorias, desde que não afete a ideologia central.

A dificuldade está em não confundir a ideologia central com práticas específicas e não-centrais. Esta confusão pode fazer com que as empresas mantenham-se fiéis durante muito tempo a itens não-

centrais – coisas que deveriam ser mudadas para que a empresa se adapte e progrida.

Através da busca pelo progresso, uma empresa visionária prova que reúne duas qualidades poderosas: autoconfiança e autocrítica. A autoconfiança permite que metas audaciosas sejam estabelecidas e que se tomem medidas ousadas, às vezes batendo de frente com a sabedoria convencional do setor ou com a prudência estratégica. A autocrítica, por outro lado, estimula a mudança e a melhoria auto-induzidas antes que o mundo exterior imponha a necessidade de mudança e melhoria. A busca pelo progresso vem, portanto, de dentro, exigindo a mudança contínua e o movimento para frente em tudo que não diga respeito à ideologia central.

Os autores afirmam que é a partir da “Genialidade do E” com cada elemento complementando e reforçando o outro, que coexiste nas empresas visionárias o apego à ideologia e a busca pelo progresso:

- A ideologia central permite o progresso através de uma base contínua em torno da qual a empresa visionária pode evoluir, fazer experiências e mudar. Deixando claro o que é o núcleo (portanto relativamente fixo), uma empresa pode buscar com mais facilidade a variação e o movimento em tudo aquilo que não fizer parte do núcleo;
- A busca pelo progresso permite a existência da ideologia central, pois, sem a mudança contínua e o movimento para frente, a empresa – que carrega o núcleo – ficará para trás num mundo em constante mudança, deixando de ser forte ou talvez até de existir.

O ponto crucial é colocar o discurso em prática, ter mecanismos concretos para preservar o núcleo e estimular o progresso. São as transformações de intenções em itens concretos – mecanismos que se encaixam – que fazem a diferença entre se tornar uma empresa

visionária ou ficar querendo para sempre. Esta é a essência da abordagem de dar as ferramentas. O trecho abaixo esclarece o que ocorre em muitas empresas:

[...] as organizações costumam ter grandes intenções e visões inspiradoras para si mesmas, mas não tomam a medida crucial de transformar suas intenções em itens concretos. E o que é pior, muitas vezes elas toleram características estratégicas e táticas organizacionais que não tem nada a ver com suas intenções admiráveis, o que cria confusão e ceticismo. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.52).

Mas quais são os métodos de preservação do núcleo e estímulo do progresso que diferenciam as empresas visionárias das empresas de comparação?

- Metas audaciosas (MA): Compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção ao qual a empresa visionária canaliza seus esforços (estimular o progresso);
- Culturas de devoção: Ótimos locais de trabalho apenas para aqueles que se alinham à ideologia central; aqueles que não se adaptam a ideologia são eliminados como um corpo estranho (preservar o núcleo);
- Progresso evolutivo: Altos níveis de ação e experiência – normalmente sem planejamento e orientação – que produzem caminhos novos e inesperados para o progresso e permitem que a empresa imite o processo de evolução biológica das espécies (estimular o progresso);
- Continuidade gerencial: Promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que tenham passado um bom tempo, mergulhados na ideologia central da empresa (preservar o núcleo);

- Nunca é suficiente: Processo contínuo de auto-aperfeiçoamento com o objetivo de sempre fazer melhor (estimular o progresso).

Para efeito deste trabalho, o princípio de preservar o núcleo e estimular o progresso será tratado a partir do seu conteúdo: *metas audaciosas; cultura de devoção; progresso evolutivo; continuidade gerencial e nunca é suficiente*, considerados como valores presentes nas organizações de excelência, além de *dar as ferramentas e mais do que simplesmente lucro*.

d) Metas audaciosas

Todas as empresas têm metas, mas há uma diferença entre ter uma meta e se comprometer com um grande desafio. O uso de metas audaciosas é um mecanismo poderoso para estimular o progresso. Corresponde quase a uma visão de onde a empresa, em determinado período de tempo, deseja chegar. Segundo Collins e Porras (1997, p. 143):

[...] uma verdadeira MA é clara e estimulante, servindo de ponto focal unificador de esforços – freqüentemente criando um enorme espírito de equipe. Ela tem uma linha de chegada clara, para que a organização saiba quando atingiu a meta; as pessoas gostam de fazer um esforço extra para cruzar a linha de chegada.

Metas audaciosas têm um grande efeito no envolvimento das pessoas. É algo concreto, estimulante e específico, que visa ao progresso, ao mesmo tempo em que motiva as pessoas e encaixa-se na ideologia central da empresa.

Ressalta-se que ela só ajuda uma organização enquanto não tiver sido atingida, quando, então, deve ser substituída por um outro desafio. O progresso é estimulado por compromissos ousados – e muitas vezes arriscados – com relação a projetos audaciosos e um certo grau de

desconforto, capaz de tirar a empresa da inércia e forçá-la a evoluir continuamente.

Todavia, o estabelecimento de Metas Audaciosas requer certo nível de confiança fora do comum, como esclarecem Collins e Porras (1997, p.157):

[...] as empresas altamente visionárias parecem ter uma autoconfiança que beira a hubris (o dicionário define hubris como “orgulho, confiança ou arrogância excessiva”). Nós chamamos isto de “fator hubris”. Do ponto de vista mitológico, pode ser definido como fazer pouco dos deuses.

Explicando o que significa este certo grau de irracionalidade, os autores apontam para “um dos paradoxos enlouquecedores das empresas visionárias”, a saber: metas audaciosas, parecem mais audaciosas para as pessoas de fora do que para as pessoas de dentro. Efetivamente, os autores dizem que as empresas visionárias têm regras próprias para a percepção da realidade, regras que podem parecer irracionais para os observadores de fora da empresa. Nesse sentido as empresas não estão, de maneira leviana, provocando os deuses com seu hubris, mas seguindo regras próprias, enraizadas na sua memória coletiva, e já consagradas pela sua evolução histórica.

Na verdade, as empresas visionárias têm certeza que podem alcançar aquilo que planejaram e fazem isso com disciplina e ações concretas.

Concluindo, os autores estabelecem alguns pontos julgados essenciais no estabelecimento de metas audaciosas:

- Deve ser clara, precisando de pouca ou nenhuma explicação;
- Deve estar muito longe da zona de conforto. As pessoas da organização têm que ter motivos para acreditar que podem atingi-la, no entanto esta deve exigir certo esforço;
- Deve ser tão ousada e motivadora por si só que continue estimulando o progresso, mesmo que os líderes da organização desapareçam antes da sua conclusão.

e) Culturas de devoção

Empresas visionárias tendem a exigir mais de seus funcionários do que as outras empresas, tanto em termos de desempenho quanto de adaptação à ideologia. Exatamente porque sabem claramente quem são, o que lhes interessa e a meta que querem atingir, elas não costumam ter muito espaço para aqueles que não estão dispostos a seguir suas normas exigentes ou que não conseguem se adaptar a elas. “Entrar para estas empresas é como entrar para um grupo ou uma sociedade extremamente fechada” (COLLINS; PORRAS, 1997, p.181) e os que não se adaptam são, simplesmente, expurgados. É uma situação excludente: ou você tem tudo a ver ou não tem nada a ver. É uma cultura de devoção.

Há muitas definições de culto, mas neste trabalho foi utilizada a definição dos próprios autores. “Culto é um conjunto de pessoas caracterizado por uma devoção grande ou excessiva por uma pessoa, idéia ou coisa”. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.182)

Não se está afirmando que as empresas visionárias são cultos, e sim, que elas têm uma cultura forte com mais características de devoção. Os termos “cultismo” e “cultura de devoção” podem evocar uma série de imagens e conotações negativas, pois, são palavras muito mais fortes do que “cultura”. Mas, simplesmente dizer que as empresas visionárias têm uma cultura não diz nada de novo, afinal todas as empresas têm uma cultura.

Os autores utilizam os termos “cultismo” e “cultura de devoção” como descritivos – não pejorativos ou determinantes – que estão sendo usados para captar um conjunto de práticas - que têm um papel essencial na preservação da ideologia central - que foram encontradas de forma mais consistente nas empresas visionárias do que nas empresas de comparação. Dentre elas:

- Ideologia fervorosamente seguida;

- Doutrinação;
- Rigidez quanto à adaptação;
- Elitismo.

Estas práticas tendem a eliminar rigorosamente aqueles que não se adaptam a ideologia (antes da contratação ou no início da carreira). Elas também dão um sentido intenso de lealdade e influenciam o comportamento daqueles que ficam na empresa para que ajam de acordo com a ideologia central, que apresenta consistência com o passar do tempo e é executada com zelo. É, de fato, uma espécie de lavagem cerebral, que utiliza um extenso programa de sensibilização, doutrinação e treinamento contínuo nos valores organizacionais, que imputam uma aura de perfeição e divindade à organização.

É nítida a relação da cultura de devoção propagada pelos autores e as idéias defendidas pela perspectiva da **integração**.

Segundo Martin e Frost (2001), em texto publicado no *Handbook de Estudos Organizacionais*, por esta perspectiva, poucos conflitos são reconhecidos, pois, se supõe que os elementos são compartilhados pela totalidade da organização. Os estudos de cultura acentuam a existência de características de consistência, consenso e clareza, conseqüentemente, algumas vezes, mesmo sem provas adequadas, afirmam que uma única manifestação representa a cultura como um todo.

Schein (1985), por sua vez, ratifica que a cultura organizacional possui impacto forte e real e, que das opiniões que os membros possuem da organização deriva a cultura da empresa e a compreensão do real conceito de cultura empresarial. O conhecimento da cultura da organização, do ambiente na qual está inserida, certamente, será fator essencial para a sobrevivência da organização. É dele a mais clássica definição de cultura organizacional:

É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação

externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985, p. 9)

Essa definição é interessante porque coloca a cultura organizacional como um elemento central, para compreender o caráter dinâmico de uma organização, fundamental para sua sobrevivência.

Tavares (1995, p.29) observa que:

[...] uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento.

Desta forma, a cultura promove uma integração interna através do desenvolvimento de uma identidade coletiva, orientando as relações entre pessoas, determinando o que deve ou não ser feito, quem domina e quem é dominado. Sendo assim, pode-se afirmar que:

[...] a cultura é uma fonte de referências, exprimindo, ao mesmo tempo a personalidade da organização, mas também a permanência e a coerência de um sistema de referências que ela constitui para si mesma (THÉVENET, 1991, p. 33).

Na verdade, segundo Collins e Porras (1997), a empresa visionária transforma sua ideologia em mecanismos concretos relacionados a um conjunto consistente de sinais que a consolidam. Ela doutrina as pessoas, impõe uma adaptação rígida e faz com que seus funcionários sintam que fazem parte de algo especial através de itens práticos e factíveis como:

- Programas de treinamento contínuo e orientação com conteúdo ideológico prático que ensinam os valores, as normas, a história e a tradição da empresa;
- “Universidades” e centros de treinamentos internos;

- Apresentação social no trabalho feita por colegas e supervisores imediatos;
- Políticas rigorosas de promoção – contratar pessoas jovens, promover internamente e moldar o ponto de vista do funcionário desde cedo;
- Exposição a uma mitologia difundida de “feitos heróicos” e exemplos corporativos;
- Linguagens e terminologias únicas que fortalecem uma estrutura de referência e a sensação de pertencer a um grupo especial;
- Hinos da empresa, aplausos, afirmações ou juramentos que reforçam o compromisso psicológico;
- Processos rígidos de seleção durante a contratação ou os primeiros anos;
- Critérios de incentivo e progressos explicitamente relacionados com a ideologia da empresa;
- Recompensas, concursos e reconhecimentos públicos que premiam aqueles que demonstram se esforçar de forma consistente com a ideologia. Penalidades concretas e visíveis para aqueles que ultrapassam os limites ideológicos;
- Tolerância com respeito a erros honestos que não violem a ideologia da empresa (“não-pecados”); penalidades severas ou demissão por violar a ideologia (“pecados”);
- Mecanismos de “compra” (investimentos financeiros e a prazo);
- Celebrações que consolidam os êxitos e a sensação de ser especial;
- *Layout* físico da fábrica e dos escritórios que reforce as normas e os ideais;
- Ênfase constante, tanto oral quanto por escrito nos valores e na herança da empresa, bem como na sensação de fazer parte de algo especial.

É certo que cultura rígida de devoção é algo arriscado, que pode levar à estagnação, espantar pessoas talentosas, reprimir a criatividade e a diversidade e inibir a mudança. Porém, segundo os autores, as empresas visionárias conseguem contrabalançar as culturas de devoção, que preservam o núcleo, com uma grande dose de estímulo ao progresso.

Uma cultura de devoção pode aumentar a capacidade de uma empresa atingir Metas Audaciosas, porque cria a sensação de se fazer parte de uma organização de elite, que pode conseguir praticamente tudo o que quiser. Além disso, é importante entender que é possível ter uma cultura de devoção voltada para a inovação, para concorrência ou para a mudança.

Outro ponto a destacar é que mesmo as empresas visionárias impondo um controle ideológico rígido, costumam dar grande autonomia operacional que encoraja a iniciativa individual, como afirmam Collins e Porras (1997, p.203):

[...] as empresas visionárias mostraram ser muito mais descentralizadas e dar mais autonomia operacional do que as empresas de comparação em geral, apesar de serem muito mais voltadas para uma cultura de devoção. O controle ideológico preserva o núcleo, enquanto a autonomia operacional estimula o progresso.

A conclusão que se tira – por mais duro que seja - é que as empresas que buscam um ambiente de trabalho “energizado” ou descentralizado têm, em primeiro lugar, que impor uma ideologia rígida, selecionar e doutrinar as pessoas de acordo com esta ideologia, eliminar os corpos estranhos e dar às pessoas que ficam um enorme senso de responsabilidade que vem com a participação numa organização de elite. Significa entender que a rigidez de devoção com respeito a uma ideologia, de fato, permite que uma empresa deixe as pessoas livres para tentar, mudar, se adaptar e – acima de tudo – agir, dentro, é lógico, do “cercado” permitido.

f) Progresso evolutivo

Collins e Porras (1997) ao estudarem a história das empresas visionárias, se espantaram ao observar que vários de seus maiores êxitos não foram obtidos através do planejamento estratégico detalhado, mas de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – quase que literalmente – através de acidentes.

Não significa afirmar que planos não são importantes ou que empresas visionárias não os utilizem. Mas, durante a pesquisa, foram encontrados exemplos de mudanças essenciais – sem alterar a ideologia central - resultantes de algum processo que não o de planejamento. Estes exemplos evidenciaram um segundo tipo de progresso estimulado com mais frequência pelas empresas visionárias do que pelas empresas de comparação: o progresso evolutivo.

As palavras “progresso evolutivo” descrevem esse tipo de progresso porque é muito parecido com a evolução e adaptação das espécies orgânicas ao seu ambiente natural. O progresso evolutivo é diferente do progresso através de Metas Audaciosas em dois sentidos essenciais:

- Enquanto as MA envolvem metas claras e inequívocas, o progresso evolutivo envolve ambigüidade;
- Enquanto o progresso através de MA envolve passos audaciosos, o progresso evolutivo normalmente começa com pequenos passos ou mutações em direção ao crescimento, muitas vezes, na forma de oportunidades inesperadas que acabam se transformando em grandes mudanças estratégicas.

As empresas visionárias estimulam o progresso evolutivo em direção a objetivos desejados dentro do contexto de uma ideologia central – é uma evolução premeditada. A partir de várias tentativas, as empresas visionárias mantêm o que dá certo e, rapidamente, descartam o que não deu.

Elas estimulam a variação, criando um ambiente altamente descentralizado que encoraja a iniciativa individual, a criatividade e dá liberdade de trabalho, sem preocupações excessivas com os detalhes e que aceita os eventuais erros - como consequência de dar liberdade e encorajar as pessoas a agirem de forma independente.

Empresas altamente centralizadas e burocráticas, que não encorajam a busca de novas oportunidades fora das suas linhas de produto tradicionais e que estão mais preocupadas com o corte de custo e o controle do que com o crescimento, não sustentam um processo de progresso evolutivo e tendem à estagnação.

g) Continuidade gerencial

O papel da liderança numa empresa visionária foi colocado pelos autores como secundário. No entanto, seria totalmente errado afirmar que a alta gerência não tem nenhuma importância. Seria inadequado sugerir que qualquer pessoa poderia se tornar diretor-executivo de uma empresa visionária e ela continuaria funcionando perfeitamente. “A alta gerência tem um impacto sobre a organização – na maioria dos casos, impacto significativo”. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.249).

Foi observado, inclusive, que as empresas visionárias desenvolvem, promovem e selecionam cuidadosamente os talentos gerenciais, dentro da empresa, com mais frequência do que as empresas de comparação. Sendo esta uma medida essencial para a preservação do núcleo.

Em suma, não é a qualidade de liderança o principal fator de diferença entre as empresas visionárias e as de comparação. É a continuidade da qualidade de liderança que importa – uma continuidade que preserva o núcleo, a partir do desenvolvimento gerencial e do planejamento efetivo da sucessão.

Para os autores a ausência destes elementos pode levar a descontinuidade no ciclo gerencial, forçando a empresa a buscar um diretor-executivo de fora – afastando a empresa da sua ideologia

central. Esta descontinuidade também pode impedir o progresso, pois a empresa pára devido à turbulência proveniente dos níveis superiores. Até mesmo em situações que requerem mudanças drásticas, os autores refutam a busca de um executivo externo, exemplificando o caso Jack Welch, “o principal mestre de mudanças numa empresa” e que era “prata da casa” da GE.

As pesquisas levaram os autores a concluir que é extremamente difícil uma empresa se tornar altamente visionária e, assim, permanecer quando só contrata altos executivos de fora da organização. E, tão importante quanto isto, não existe nenhuma incongruência entre promover internamente e estimular mudanças significativas. O ponto principal é desenvolver e promover pessoas de dentro que sejam altamente capazes de estimular mudanças e o progresso saudável, preservando, ao mesmo tempo, o núcleo.

h) Nunca é suficiente

A pergunta feita, freqüentemente, pelas empresas visionárias é como podem se sair melhor amanhã, do que hoje. Os considerados melhores não se comparam somente com a concorrência que está atrás, mas também com eles mesmos. Eles lutam contra si próprios para se sair cada vez melhor, como esclarecem os autores:

O desempenho excepcional é um resultado natural para as empresas visionárias, não como a meta final, mas como conseqüência residual de um ciclo interminável auto-estimulado de melhoria e investimentos para o futuro. (COLLINS; PORRAS, 1997, p.267).

Posições extraordinárias não são atingidas por causa de uma percepção superior ou de “fórmulas” secretas para o sucesso, mas, principalmente, pelo simples fato de serem exigentes consigo mesmas, imputando muita disciplina e trabalho árduo em tudo o que fazem.

É de um estado de insatisfação permanente e do desejo concreto de melhoria contínua que as empresas evoluem. As conclusões tiradas

a partir da pesquisa ratificam o conceito de melhoria contínua, mas não como um modismo. Numa empresa visionária, é um hábito institucionalizado – um estilo de vida disciplinado – profundamente arraigado na organização e consolidado por mecanismos palpáveis que criam descontentamento com o *status quo*. Além disso, as empresas visionárias aplicam o conceito de melhoria contínua num sentido muito mais amplo do que a simples melhoria de processos. Significa investir em longo prazo no futuro; investir no desenvolvimento dos funcionários; adotar novas idéias e tecnologias. “[...] significa fazer tudo que for possível, para tornar a empresa mais forte amanhã do que ela é hoje.”(COLLINS; PORRAS, 1997, p. 267).

Conforto não é o objetivo de uma empresa visionária. De fato, essas empresas utilizam mecanismos poderosos para anular a complacência e, assim, estimular as mudanças e melhorias antes que o mundo lá fora as exija. Elas acreditam que o contentamento leva à complacência, o que inevitavelmente leva a decadência.

Mas, como continuar sendo disciplinado quando a empresa atinge o sucesso ou se torna líder na sua área?

Os autores afirmam que é preciso ter algum tipo de mecanismo de desconforto para combater a complacência. A concorrência interna é um destes mecanismos, assim como a busca de referenciais comparativos fora do próprio setor.

Um outro aspecto é que numa empresa visionária, “longo prazo” não quer dizer cinco ou dez anos; quer dizer várias décadas – normalmente cinqüenta anos. Contudo, ao mesmo tempo, elas não se deixam relaxar no que diz respeito ao curto prazo. As empresas visionárias simplesmente não aceitam a teoria de que têm que escolher entre o desempenho de curto prazo ou sucesso de longo prazo. Sua principal preocupação é com o longo prazo mas, se baseiam ao mesmo tempo em padrões de curto prazo altamente exigentes.

Há, ainda, alguns pontos que diferenciam as empresas visionárias das de comparação:

- Fizeram mais investimentos em novas propriedades e equipamentos em termo da porcentagem das vendas anuais do que as empresas de comparação;
- Fizeram investimentos mais agressivos em termos de capital humano, por meio de recrutamentos, treinamentos de funcionários e programas de desenvolvimento profissional;
- Tendem a ter processos muito mais elaborados e extensivos de recrutamentos e entrevistas, do que as empresas de comparação, exigindo um investimento significativo em termos profissionais e de tempo por parte dos gerentes;
- Investem mais cedo e mais agressivamente do que as empresas de comparação em aspectos como conhecimentos técnicos, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e práticas inovadoras para o setor.

Concluindo este item, a essência de uma empresa visionária é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura fundamental da organização – em metas, estratégias, táticas, diretrizes, processos, práticas culturais, posturas de gerenciamento, *layout* dos prédios, sistemas de pagamento, sistemas de contabilidade, definição de cargos – em tudo que a empresa faz.

As empresas visionárias não se fiam apenas em um programa, uma estratégia, uma tática, um mecanismo, uma norma cultural, um gesto simbólico ou o discurso de um diretor-executivo para preservar o núcleo e estimular o progresso. É o conjunto que conta. É a partir do alinhamento abrangente e consistente, que harmoniza todos os elementos de uma empresa, dentro do contexto da sua ideologia central e do tipo de progresso a ser atingido, que a empresa transforma a sua Visão em ação.

O alinhamento significa seguir em primeiro lugar a bússola interna de cada um, não os padrões, as práticas, as convenções, as forças, as tendências, as modas e os clichês do mundo externo.

Obter o alinhamento não é apenas um processo de acrescentar coisas novas; também é um processo infinito de identificar e corrigir obstinadamente o que estiver incorretamente alinhado, fazendo com que a empresa se afaste da sua ideologia central ou impedindo o progresso.

4.2 EXISTEM ORGANIZAÇÕES DE CLASSE MUNDIAL?

Em seu livro, a professora Kanter pretende evidenciar como as empresas e, também, as comunidades podem beneficiar-se da globalização. Ela considera que apenas as empresas que satisfaçam padrões mundiais e se juntem a grupos “classe mundial”, obterão sucesso no mercado global. “O sucesso virá da habilidade de cumprir os padrões mundiais e de se associar às redes mundiais.”(KANTER, 1996, p. 14). Depois de analisar atitudes e preconceitos em extensas entrevistas e pesquisas com diversos empresários e líderes, ela definiu três Cs: Conhecimento, Competência e Conexões, que são característicos de uma classe “cosmopolita”.

Salienta-se que a visão da autora difere em parte do conceito de globalização abordado neste trabalho. Para ela, a globalização é uma fonte de oportunidades. E, de fato deve ser para as organizações e cidades de países não periféricos, como as que foram estudadas em sua pesquisa.

Todavia, há de se aceitar que, assim como o processo de globalização não é natural, é praticamente irreversível, cabendo a países como o Brasil – incluindo as suas empresas – inserir-se, com dignidade, nesse mundo. Embora, como destaca Bertero (1999) em texto do *Handbook de Estudos Organizacionais*, ainda que irreversível, este fenômeno pode ser modelado pela vontade humana.

4.2.1 O Significado de Ser “Classe Mundial”

Primeiro é preciso pontuar o que significa o termo “classe mundial”. De acordo com Kanter (1996, p.10):

“Classe mundial” é um jogo de palavras que sugere a necessidade de satisfazer os padrões mais altos existentes para poder participar da competição e, ao mesmo tempo, o crescimento de uma classe social definida por sua habilidade de comandar recursos e operar além das fronteiras e em territórios muito amplos.

Para ela, na emergente economia da informação, o mundo é dividido em duas classes: os cosmopolitas e a população local. Percebe-se, uma clara vinculação com o estilo cultural americano que classifica as pessoas em vencedores ou perdedores.

Os cosmopolitas são os que detêm os três Cs, ativos intangíveis que se traduzem em proeminência e poder em uma economia global: conceitos – os melhores e mais avançados conhecimentos e idéias; competência – a habilidade de operar de acordo com os mais altos padrões em qualquer lugar; e conexões – os melhores relacionamentos, que permitem acesso aos recursos de outras pessoas e organizações no mundo inteiro.

Por possuírem os melhores e mais novos conceitos, os níveis mais altos de competência e excelentes conexões, os cosmopolitas criam e se tornam parte de uma cultura mais universal que transcende às peculiaridades locais. Eles defendem uma “qualitocracia” – a alta qualidade é mais importante do que o local de origem – pois, dessa forma, participam das melhores oportunidades do mundo e superam os mais restritos.

Além disso, sabem como ampliar seu alcance através do desenvolvimento de redes e cultivo de conexões em várias partes do mundo que proporcionam vantagens para a empresa.

Na economia global, a liderança é uma função que tem olhos voltados para fora, não para dentro. A qualidade é uma questão não só de processos internos, mas, de excelência nos relacionamentos com fornecedores, distribuidores de empreendimentos e usuários finais, bem como com funcionários. Sobre esse aspecto, a autora esclarece:

E, à medida que as ligações ao longo das fronteiras tornam-se mais importantes para o sucesso, influenciando a qualidade do

que ocorre dentro da própria organização, os líderes precisam construir, gerenciar e estimular as redes de relacionamento de suas organizações, garantindo a existência dos melhores conceitos, competência e conexões. (KANTER, 1996, p. 410).

Já os autores Clegg e Hardy (1999, p. 40), complementam afirmando que as redes - formadas por uma estrutura celular não rigorosa e composta de atividades de valor agregado - possuem inúmeras vantagens, incluindo: diluição do risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente; maior flexibilidade; maior acesso ao *know how* e às informações por meio de relações de colaboração antes do estágio de conhecimento formal.

As interações que ocorrem através dessas redes criam uma necessidade de vocabulários, ferramentas e sistemas comuns, e estimulam a transferência ou o compartilhamento de habilidades. Conceitos mundiais são disseminados e a cultura gerencial global é reforçada. Conseqüentemente, a convergência de competência organizacional - o desenvolvimento de uma cultura gerencial mundial – permite que as empresas “classe mundial” operem em qualquer lugar, tirando proveito de diferenças entre as localidades (como as diferenças de recursos naturais ou diferenças salariais), sem, supostamente, sacrificar a qualidade.

Kanter (1996) ainda afirma que o resultado das redes criadas pelos cosmopolitas é uma “elite global” no topo da classe mundial. Essa elite global é composta por altos executivos que conhecem muito bem uns aos outros, são fluentes nos idiomas de suas empresas, e quase sempre estão em pé de igualdade com chefes de governo que os cortejam como fontes de novos investimentos, independente de seu passaporte.

Os cosmopolitas têm visão, habilidades e recursos para formar redes que estendem além da base doméstica. Lideram empresas e redes internacionais porque são integradores, capazes de resolver conflitos entre métodos locais e influenciar a população local a aceitar padrões ou similaridades mundiais; e responsáveis pela fertilização cruzada, capazes de trazer o melhor de um país para outro.

As redes geram um ciclo de vantagens que se auto-estimula e ajuda os ricos a ficarem mais ricos. As redes abrangentes que cruzam fronteiras permitem às empresas “classe mundial” oferecer aos seus clientes um amplo acesso a bens e serviços que transcendem territórios. Essas redes, em contrapartida, criam outras oportunidades nos mercados internos e externos, pois ampliam o conjunto de três Cs disponíveis aos cosmopolitas. Conseqüentemente, o acesso aos conceitos de estado da arte, competência global e conexões poderosas, solidifica a participação na classe mundial. O ciclo funciona da seguinte forma:

- Parceiros fortes oferecem a outros parceiros, acesso aos melhores e mais recentes conceitos: produtos e processos que podem ser trazidos ao mercado doméstico ou usados para entrar em novos mercados;
- A participação em redes força o aprendizado, independentemente de ser ou não uma intenção explícita. A convergência gradual de um elo entre as empresas. A absorção de *know-how* dos parceiros coloca os cosmopolitas em posição de igualdade, o que permite obter vantagens sobre concorrentes locais ou defender o território doméstico contra as empresas estrangeiras;
- Conexões poderosas abrem portas para outras apresentações a pessoas poderosas. Essas conexões permitem a entrada dos cosmopolitas em outros lugares e os tornam parceiros locais preferidos para interesses estrangeiros que chegam ao seu lugar de origem.

E como afirmam Clegg e Hardy (1999, p. 38), embora não se negue a relevância e a existência das burocracias na vida organizacional, poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização. As fronteiras que antes delimitavam, tão nitidamente, a organização estão sendo derrubadas, à medida que as entidades se fundem e se descaracterizam, passando a formar cadeias, “redes”, e alianças estratégicas, questionando a relevância de um foco organizacional.

A mais nova fluidez constatada na aparência externa das organizações fundamenta-se na suposição de que as relações interorganizacionais em que uma organização entra pode ser uma fonte mais importante da capacidade do que das características internas, tais como “tamanho” ou “tecnologia”. (CLEGG; HARDY, 1999, p. 39)

Cooper e Kleinschmidt (1986), Anderson e Tushman (1990), Rothwell (1992), e Hamel e Prahalad (1994) (*apud* CLEGG; HARDY, 1999) destacam, ainda, que todas essas novas formas organizacionais oferecem oportunidades mais radicais de inovação, permitindo o surgimento de organizações que “reinventam o futuro”. As organizações estabelecidas enfrentam dificuldades muito maiores para analisar detalhadamente o que fazem e como fazem, uma vez que a inovação radical, por definição, envolve abrir mão das competências existentes. Assim, para compensar a desvantagem de tamanho, as organizações aparentemente burocráticas estão reconfigurando seus relacionamentos internos e suas estruturas mentais e organizacionais para encorajar, ativamente, o trabalho em equipes interdisciplinares, a colaboração e, assim, a aprendizagem.

Outro ponto destacado por Kanter (1996) é o compromisso social assumido pelas organizações de classe mundial. A autora entende que a responsabilidade social é uma tendência e a sua existência tem relevância para o desenvolvimento não só das empresas, como das cidades, pois, contribui para a formação dos três Cs em uma escala mais ampla.

Mas, por que as empresas precisam se tornar mais cosmopolitas?

Os argumentos mais usuais giram em torno do valor das exportações para o crescimento do mercado, economias de escopo e aprendizado.

O segundo conjunto de razões afeta um número maior de empresas locais, mesmo que não exportem seus produtos. A presença crescente de empresas internacionais em seus territórios de origem confronta as empresas locais com concorrentes e clientes que, trazem padrões diferentes e têm acesso a recursos diferentes, e freqüentemente maiores.

A terceira e mais importante força em direção ao cosmopolitismo afeta um número ainda maior de empresas: o crescimento do poder dos clientes. As implicações espalham-se pela cadeia de fornecimento atingindo todos os fornecedores. Os clientes querem acesso ao melhor do mundo, mas não querem ir muito longe para consegui-lo, e querem comprar a, preços atraentes, incluindo serviços adicionais.

Sendo assim, a mudança do localismo para o cosmopolitismo é freqüentemente orientada para os clientes, que buscam fornecedores que:

- Satisfaçam os mais elevados padrões mundiais;
- Forneçam serviços adicionais de “valor agregado”, a fim de aumentar a conveniência para o cliente ou os benefícios para o usuário final;
- Prestem seus serviços seja lá onde eles estiverem;
- Atuem com base nos melhores recursos de todas as partes do mundo;
- Transformem-se em parceiros especialistas no negócio do cliente.

À medida que clientes poderosos exigem serviços com valor agregado, a única forma dos fornecedores readquirirem algum poder é, através, da redefinição de seus papéis para tornarem-se indispensáveis aos seus clientes. A excelência na qualidade não é mais uma vantagem competitiva para os fornecedores. Sem ela, os fornecedores estão fora do jogo. E mesmo com ela, os fornecedores precisam estar preparados para executar uma ampla variedade de serviços para os clientes.

4.2.2 A Globalização, as Redes e as Empresas

Segundo Kanter (1996) a globalização muda os requisitos para o sucesso individual e da empresa e, numa visão extremamente otimista, abre um leque de oportunidades.

Quatro processos abrangentes estão associados à globalização:

- Mobilidade - os principais ingredientes de um negócio – capital, mão-de-obra e idéias – estão adquirindo cada vez mais mobilidade;
- Simultaneidade - o processo de globalização significa uma disponibilidade cada vez maior de bens e serviços em muitos lugares ao mesmo tempo;
- Alternativa - há múltiplos canais e possibilidades de relacionamento. Os canais são universais, podendo ser explorados em qualquer lugar e de maneira simultânea;
- Pluralismo - declínio relativo dos “centros” monopolistas, quando atividades antes concentradas em alguns lugares se dispersam, multiplicando os centros de especialização e influência.

A autora afirma que as três primeiras forças – mobilidade, simultaneidade, alternativa – reforçam o pluralismo, a ascensão de diversos centros de especialização técnica e influência. Os “super poderes”, sejam eles de países ou empresas, não podem dominar facilmente um mundo de recursos móveis, onde tecnologias alternativas podem proporcionar um novo caminho. Tampouco as empresas podem controlar todas as atividades a partir de uma única sede ou centro. Elas precisam controlar as fontes móveis de informação, especialização ou capital onde quer que elas estejam, em muitas partes da empresa ou do mundo, através de sua própria rede interna ou de parceiros.

A globalização, por sua vez, cria revoluções lideradas pela opção para os clientes que podem cruzar fronteiras para obter as mercadorias e serviços de que necessitam. Portanto, em todos os setores, o poder está passando sistematicamente das mãos dos produtores que fabricam mercadorias e oferecem serviços, para as mãos dos clientes que os utilizam. Os fornecedores precisam deixar de pensar como produtores e passar a pensar como clientes. A lógica do “produtor” difere da lógica do “cliente” em aspectos fundamentais:

- Os produtores pensam que estão fabricando produtos e os clientes que estão comprando serviços. Em um mundo centrado no cliente, os setores são definidos por padrões de consumo ou similaridades de uso, e não por padrões de produção. Do ponto de vista de um cliente, um

produto não passa de um meio tangível de obter a prestação de um serviço. Além do básico, eles querem que um número maior de serviços seja fornecido juntamente com cada produto;

- Os produtores querem maximizar o retorno sobre recursos próprios e os clientes querem saber se os recursos estão sendo aplicados em seu benefício. A mudança de lógica leva as empresas em direção a uma maior flexibilidade: menos propriedade de capacidade fixa, inclusive de seus fornecedores cativos de itens e serviços, e mais parcerias com outras empresas para atender as necessidades de clientes específicos. Os clientes querem a combinação dos melhores recursos, independente da fonte, capaz de atender as suas necessidades;

- Os produtores temem os erros visíveis. A gestão orientada para o produtor focaliza simplesmente a redução dos custos de erros visíveis, mas os clientes querem seus problemas resolvidos e sonhos realizados. Para competir com eficácia, as empresas precisam inovar continuamente e em ciclos cada vez menores. Para serem realmente voltados para o cliente, os gerentes precisam se preocupar com o que ainda não conseguem ver. “Os desejos de um cliente que a empresa ainda não conseguiu satisfazer são também uma oportunidade de inovação” (KANTER, 1996, p. 44);

- Os produtores pensam que suas tecnologias criam produtos e os clientes que suas necessidades criam produtos. Os produtores acreditam que são voltados para o mercado quando pedem as opiniões dos clientes sobre produtos que já existem. Os clientes pensam que as empresas são voltadas para o mercado quando eles próprios estabelecem as prioridades para o projeto;

- Os produtores se organizam para a conveniência gerencial interna e os clientes querem que sua conveniência venha em primeiro lugar. Na lógica do produtor, as considerações gerenciais são soberanas:

organização de funções, descrições de cargos ou controle de sistemas. Entretanto, os mesmos elementos que tornam uma empresa gerenciável podem impedir a empresa de servir ao cliente. Por exemplo, do ponto de vista do produtor, a uniformidade e a padronização facilitam o gerenciamento. Mas, os clientes querem variedade e customização.

Mas, que tipos de empresas estão mais preparadas para tirar proveito das supostas oportunidades na economia global?

Como se tornar uma empresa de classe mundial?

Segundo a autora, as empresas aptas para vencer nos mercados globais compartilham uma ênfase na inovação, aprendizado e cooperação. Elas:

- Organizam-se em torno da lógica do cliente: atendem rapidamente às necessidades e desejos dos clientes em novos conceitos de produtos e serviços e transformam o conceito geral do negócio quando as tecnologias e mercados mudam;
- Estabelecem metas elevadas: tentam definir os padrões mundiais nos nichos almejados e buscam “redefinir a categoria” a cada nova oferta;
- Selecionam pensadores criativos com uma visão abrangente: definem seus cargos de forma abrangente, e não de forma limitada, estimulam seus funcionários a adquirir múltiplas habilidades, trabalhando em vários territórios, e dão a eles as melhores ferramentas para executar essas tarefas;
- Encorajam o empreendimento: investem as pessoas de *empowerment* para que elas possam buscar novos conceitos de produtos e serviços, deixam que elas coloquem em prática suas idéias, e reconhecem amplamente a iniciativa;
- Sustentam o aprendizado constante: promovem a ampla circulação de informações, acompanham os concorrentes e inovadores no mundo inteiro, medem seu próprio desempenho com base em

padrões mundiais de qualidade, e oferecem treinamento contínuo para manter atualizado o conhecimento de todos;

- Colaboram com os parceiros: combinam o melhor de sua especialização e a dos seus parceiros, desenvolvendo aplicações customizadas para os clientes.

As empresas “classe mundial” são mais empreendedoras, buscando continuamente conceitos ainda melhores, investindo em inovação voltada para o cliente. São mais voltadas para o aprendizado, buscando idéias e experiência através da curiosidade, bem como da educação formal, mantendo um alto nível de desempenho de seu pessoal, e investindo no conhecimento e nas habilidades deste. E são mais cooperativas, valorizando relacionamentos e estimulando o desejo de trabalhar em conjunto com outras empresas como suas parceiras na conquista de um objetivo comum. Suas culturas combinam características aparentemente opostas: padrões rígidos e interesse pelas pessoas; ênfase em inovações próprias e habilidade em compartilhar com os parceiros.

Concluindo, pode-se afirmar que os valores definidos por Kanter como essenciais para as organizações de classe mundial são:

- Aprendizado organizacional;
- Cooperação, redes e parcerias;
- Responsabilidade social;
- Sistemas de trabalho, desenvolvimento das pessoas e qualidade de vida;
- Lógica do cliente, não do produtor;
- Capital intelectual;
- Padrões mundiais de qualidade;
- Inovação.

4.3 FUNDAMENTOS PARA A EXCELÊNCIA?

Na década de 80, um grupo de especialistas, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, analisou uma série de organizações bem sucedidas, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

As características identificadas eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelos seus líderes e profissionais, em todos os níveis.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem, em 1987, aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), um dos mais renomados prêmios de qualidade.

Já no Brasil foi instituída, em 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por trinta e nove organizações privadas e públicas, para administrar o então criado Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), entregue anualmente pelo Presidente da República.

O Modelo de Excelência apresentado nos Critérios de Excelência do PNQ - foi desenvolvido, desde a sua origem, alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos. Por meio de um processo de aprendizado sistemático, à medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, a FPNQ atualiza os fundamentos da excelência, sendo que, os mesmos não são utilizados para prescrever metodologias ou ferramentas específicas de gestão, mas para estabelecer as bases dos Critérios de Excelência que pretendem espelhar o Estado da Arte da Gestão.

Aqui fica claro que há uma grande sintonia entre o que é considerado o Estado da Arte no Brasil e nos países desenvolvidos. Todavia, mas do que significar uma subordinação do país aos conceitos internacionais, demonstra o efeito da globalização, citado por Kanter (1996) sobre os valores empresariais tidos como de Classe Mundial.

A seguir é descrito na íntegra os fundamentos da excelência, na versão válida em 2004, que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ:

a) Liderança e constância de propósitos

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.

A ação da alta direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio no atendimento das necessidades de todas as partes interessadas, promovendo o desenvolvimento da organização de forma harmônica, sustentada e virtuosa, dando orientação estratégica ao aprendizado organizacional.

A participação pessoal, ativa e continuada da alta direção cria clareza e unidade de propósito na organização e nas pessoas, direcionando-as para a busca da excelência.

Por meio do seu comportamento ético, das suas habilidades de planejamento, comunicação e análise crítica de desempenho e da sua capacidade de estimular a motivação nas pessoas, a alta direção serve de exemplo para todos, desenvolvendo um sistema de liderança em todos os níveis, capaz de manter o engajamento das pessoas na causa da organização. É seu papel a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, agilidade, ética e aprendizado organizacional e das pessoas.

Desta forma, há um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, promovendo o engajamento e comprometimento das pessoas.

É nítido o alinhamento deste fundamento com o valor de “dar as ferramentas, não impor as soluções” destacado por Collins e Porras (1997) e

que define o papel da liderança muito mais como arquiteto de um ambiente voltado para a excelência, do que pela obrigatoriedade de ser um líder carismático e onipresente. Também há alinhamento com o valor “mais que simplesmente lucro”, ao afirmar a força da ideologia central e a necessidade de equilíbrio no atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

Pode-se perceber, também, alguma relação com a importância atribuída por Kanter (1996) às redes e parcerias, ao ratificar que um dos papéis dos líderes é buscar oportunidades para a organização.

b) Visão de futuro

A busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

O planejamento deve ser voltado para o sucesso no longo prazo, bem como para resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo.

A antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e aos anseios da sociedade são essenciais para o sucesso de uma organização.

A organização com visão de futuro planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo desta forma sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.

Este fundamento alinha-se perfeitamente com o valor *metas audaciosas* e, até mesmo, com o de *nunca é suficiente* de Collins e Porras (1997). Ainda que os autores não dêem grande ênfase ao planejamento estratégico, o conteúdo dos valores citados corrobora com o que é descrito como propriedade da visão de futuro.

c) Foco no cliente e no mercado

A qualidade é intrínseca ao produto porém, o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções.

Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para conquista e a retenção de clientes.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Assim, a organização possui foco no cliente quando essas necessidades estão claras para todas as pessoas da organização. Iniciativas visando desenvolver e oferecer produtos diferenciados podem ser utilizadas para a criação de novos segmentos e, até mesmo, surpreender os mercados existentes. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta, principalmente com relação aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades. Estas preocupações são fundamentais para o aumento da competitividade da organização.

Este tema está bastante presente nas idéias de Kanter (1996) ao explorar a necessidade de mudança da *lógica do produtor* para a *lógica do cliente*, para acompanhar o contexto globalizado em que vivemos.

Há também, alguma relação com o valor *progresso evolutivo* (COLLINS; PORRAS, 1997) ao esclarecer que uma organização com foco no cliente e no mercado deve estimular a adoção de iniciativas visando, desenvolver e oferecer serviços diferenciados para a criação de novos segmentos e, até mesmo, surpreender os mercados existentes.

d) Responsabilidade social e ética

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações. A superação decorre da proatividade necessária, dado que o legislador tem atuação preponderantemente reativa e lenta em relação aos anseios da sociedade.

A responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização. Isto engloba a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais pertinentes à organização, que representam os anseios da sociedade quanto à sua conduta. Por outro lado, é também o exercício da consciência moral e cívica da organização advinda da ampla compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

O comportamento ético está diretamente relacionado com o respeito e a confiança mútuos. O relacionamento da organização com todas as partes interessadas deve se desenvolver de forma ética para que resulte em reciprocidade no tratamento. Esse princípio se aplica a todos os aspectos de negociação e relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. Ele é também aplicável no que diz respeito às pessoas, atribuindo-lhes total confiança, sendo que toda a força de trabalho deve ser conscientizada da importância do tema. Portanto, o respeito à sua individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à sua representação sindical, deve ser uma regra básica. O mesmo valor se

aplica à comunidade e a qualquer entidade ou indivíduo que mantenha contato com a organização.

No tocante à segurança, à saúde pública e à proteção ambiental, a organização cidadã prevê os impactos adversos que podem decorrer das suas instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de seus produtos e toma as ações preventivas e de proteção necessárias.

O exercício da cidadania pressupõe a liderança e o apoio de interesses sociais, podendo incluir a educação e a assistência comunitária; a proteção dos ecossistemas; a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias; a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação ativa no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica em influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a tornarem-se parceiras nestes propósitos e também em estimular as pessoas de sua própria força de trabalho no engajamento em atividades sociais.

A responsabilidade social e ética potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

O quadro de graves problemas sociais, aliado a pressão dos consumidores que estão cada vez mais exigentes e conscientes, atinge às corporações. As empresas estão sendo forçadas a melhorar a forma de negociação com seus empregados, a produzir de maneira menos poluente e apoiar algum tipo de projeto social na comunidade de seu entorno. A transformação da empresa, em uma “empresa cidadã”, passa a ser uma variável estratégica importante na competição capitalista de expansão de mercados.

Certamente na atuação responsável das organizações há interesses implícitos e explícitos, decorrente, segundo Hélio Mattar (2001), de uma realidade complexa que leva em consideração a qualidade das relações da empresa com as várias partes interessadas. “Antes, a mensagem estava centrada apenas no produto. Agora a complexidade aumenta, porque passa a

incorporar diversos outros públicos. A fragilidade resulta do fato de lidarmos com o humano nestas relações”.

Ainda que, nem tudo sejam flores e que a "bandeira" da chamada Responsabilidade Social Empresarial seja hasteada por muitos - com diferentes intenções, díspares relações de poder e com objetivos dos mais diversos – não dá para não admitir que há uma mudança latente de mentalidade, com a empresa tentando participar da sociedade e dando espaço para que a sociedade também participe das decisões da empresa, através de intenso contato e discussão com as associações locais e instituições governamentais e da adoção de práticas sociais sistemáticas e com impacto mensurável e relevante na vida das pessoas.

Além de ser defendido por Kanter (1996) como uma boa prática de desenvolvimento para as cidades, o contexto acima valida a inserção da responsabilidade social como fundamento obrigatório para as empresas que buscam a excelência.

e) *Decisões baseadas em fatos*

A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade.

O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Para o processo de tomada de decisões ser eficaz e a introdução de melhorias e inovações ser mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e deve também, desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

Desta forma, os gestores podem qualificar suas decisões no dia a dia, assim como aquelas relacionadas à definição de estratégias e do desempenho desejado.

Gestão do conhecimento e capital intelectual – que estão por traz deste fundamento -, são aspectos que uma gestão moderna não pode desconsiderar. São temas que vão além dos modismos e mimetismos, e de fato, integram o cardápio gerencial das organizações voltadas para a Excelência. E, ainda, que Kanter (1996) ou Collins e Porras (1997), não tenha citado *decisões baseadas em fatos* como um valor das empresas visionárias, a primeira atribui grande peso ao capital intelectual, que pode ser entendido como pilar de vários deles.

f) Valorização das pessoas

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como um elemento fundamental para a obtenção da sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

A valorização das pessoas leva em consideração a diversidade de anseios e necessidades que, uma vez identificados e utilizados na definição das estratégias, dos planos e das práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

A valorização da força de trabalho, assim como a gestão do conhecimento e o capital intelectual, é uma temática bastante discutida nos dias atuais. Embora em muitas organizações isto pareça mais com um discurso vazio, é notório admitir que pessoas felizes tendam a produzir mais e melhor. Entre os itens dos Critérios de Excelência da FPNQ que desdobram este fundamento está: sistemas de trabalho; treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida, todos comentados por Kanter (1996) como importantes para o sucesso da empresa. Já Collins e Porras (1997) não a destacam como um valor, embora parte do conteúdo esteja presente em *culturas de devoção* (boa empresa para se trabalhar apenas para os que se adaptam), em *dar as ferramentas*, em *continuidade gerencial* e em *mais do que simplesmente lucro*, por exemplo.

g) Abordagem por processos

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes requisitos.

O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para o alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos. A análise de processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos clientes e fornecedores.

Esta abordagem possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender os seus clientes finais mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

Conceito bastante difundido pelos estudiosos da qualidade como Edwards Deming e Joseph Juran, é o fundamento como menor nível de aderência aos valores identificados por Collins e Porras (1997) e por Kanter (1996), apesar de alguns conceitos terem ligação com os valores: padrões mundiais de qualidade e nunca é suficiente. Além disso, em nenhum dos dois estudos há discordância quanto a sua importância.

h) Foco nos resultados

A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a tornar-se mais competitiva.

Para o atendimento destas necessidades e para tornar real a visão de futuro, são formuladas estratégias, estabelecidos planos de ação e metas, que devem ser eficazmente comunicados e implementados, a fim de que a organização possa atuar com foco nos resultados almejados.

A organização que age desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados frente às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

Este fundamento é interessante, pois, preconiza que os resultados não são somente os ligados às finanças e sim ao desempenho referente ao atendimento às necessidades de todas as partes interessadas (clientes, acionistas, força de trabalho, fornecedores e sociedade), indo ao encontro do

valor *mais do que simplesmente lucro*, identificado por Collins e Porras (1997) nas empresas visionárias.

i) Inovação

Num mundo em que a mudança é a única certeza, as organizações não podem se estagnar. Elas precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia a dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade.

Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia de vida dentro da organização, praticada em todos os níveis. Nesse aspecto, o papel da alta direção e do sistema de liderança é fundamental para que a inovação e a criatividade sejam uma realidade nas organizações.

A inovação não está somente associada à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos. Ela está presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observações ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio.

A inovação e, também, a criatividade devem estar presentes na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade.

A inovação é, provavelmente, o valor mais presente no trabalho de Collins e Porras (1997), também é bastante citado no estudo de Kanter (1996).

Quando se olha para o espectro das organizações, em relação à inovação, pode-se verificar um bom número de empresas que são reconhecidas pela sua capacidade de inovar. É bastante provável que empresas como a Ford que se confunde com a invenção do automóvel, a Walt

Disney, com o seu mundo de sonhos e a 3M e a sua reputação de inventividade, constem em qualquer lista de empresas inovadoras que se promova sob qualquer critério.

O que é menos óbvio é que a maioria das empresas estudadas por Collins e Porras tenha algo mais do que, serem reconhecidas como inovadoras, elas são empresas excelentes e ganhadoras do prêmio norte-americano de qualidade, o Baldrige, ou algum outro prêmio nacional da qualidade com reputação incontestada (3M, Boeing, Citicorp, GE, IBM, Marriott, Motorola e Sony). Assim, é demonstrada a forte relação entre a excelência organizacional e a sua vocação de inovar, associando longevidade e criação a fatores como ideologia, metas audaciosas, continuidade gerencial e a busca de algo mais que lucros.

A ligação entre inovação e excelência não é exclusividade dos estudos *Feitas para Durar e Classe Mundial*, afinal, autores modernos afirmam que, *não inovar é morrer*, ou as empresas que sobrevivem ou crescem são as que introduzem novidades tecnológicas e organizacionais ao longo do tempo.

j) Agilidade

O sucesso num ambiente competitivo requer que a organização seja ágil, com um enfoque pró-ativo em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes.

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades.

Por outro lado, a organização planeja melhor suas ações e produtos quando busca, de forma pró-ativa, a prevenção de problemas e a eliminação, ou minimização, dos impactos sobre os próprios processos e também sobre a sociedade e os ecossistemas.

O sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de

produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida alteração nas estratégias, decorrentes de cenários em mudança, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas, também são fundamentais.

A resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos de gestão como um todo.

A agilidade, viabilizada pelos enfoques pró-ativos e a resposta rápida, promove na organização melhorias em termos de qualidade, custos e produtividade bem como aumento da satisfação e fidelidade dos clientes.

A organização ágil e flexível responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias.

Ser ágil e flexível é uma prerrogativa das empresas excelentes. Pode-se até afirmar que na era da informação, a velocidade é condição *sine qua non* para sobrevivência das empresas. As organizações altamente visionárias não estão imunes a contratempos e dificuldades, entretanto demonstram ter uma capacidade rápida de recuperação e de pró-atividade.

Percebe-se, neste fundamento, alguma ligação com os valores: lógica do cliente, não do produtor e padrões mundiais de qualidade de Kanter, e progresso evolutivo de Collins e Porras.

1) Aprendizado organizacional

A contínua melhoria dos enfoques existentes, bem como a busca de grandes melhorias e a introdução de inovações leva aos estágios superiores de excelência, o que pode ser demonstrado por meio de práticas, produtos e processos inovadores e refinados. Nesta evolução,

os resultados alcançados são cada vez mais significativos, o que permite conduzir a organização à liderança de mercado e à manutenção dessa posição. As melhorias implementadas abrangem ações corretivas, preventivas e inovadoras, que dependem das necessidades específicas da organização.

O aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações, ao definir o foco e estar internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.

É importante destacar que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve acontecer de maneira sistêmica.

Intrinsecamente ligado ao valor de mesmo nome defendido por Kanter (1996) e ao valor *nunca é suficiente* de Collins e Porras (1997), o aprendizado organizacional é uma espécie de mola propulsora do desenvolvimento organizacional. Em sua defesa há autores estudiosos da gestão do conhecimento, a exemplo de Fleury e Fleury (1995) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Num mundo de aceleradas mudanças, é preciso que as empresas aumentem a sua capacidade de aprendizado, ou seja, que elas sejam capazes de criar, transferir e utilizar novos conhecimentos, o que levará à transformação das suas práticas de gestão, processos e produtos, possibilitando o desenvolvimento de novas capacidades e competências. E que elas sejam capazes de aprender cada vez mais rápido, para que possam adquirir essas

capacidades antes de seus concorrentes e, principalmente, que o aprendizado gerado provoque mudanças reais nas empresas, preparando-as para outras mudanças que virão posteriormente.

E, recorrendo a Kanter (1996, p. 46), reforça-se que as organizações de excelência são mais empreendedoras e inovadoras, buscando continuamente conceitos ainda melhores. São mais voltadas para o aprendizado, buscando idéias e experiência através da curiosidade, bem como da educação formal, mantendo um alto nível de desempenho de seu pessoal, e investindo no conhecimento e nas habilidades destes.

m) Visão sistêmica

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares etc), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas e componentes, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos, porém a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo.

A visão sistêmica direciona o uso do sistema de indicadores para correlacionar as estratégias com os principais processos para melhoria do desempenho, visando o atendimento às necessidades de todas as partes interessadas.

O conjunto dos oito Critérios de Excelência do PNQ se constitui na estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que a direcionará para a excelência do desempenho e o sucesso no negócio.

Este fundamento consolida a visão da FPNQ, que entende que as organizações devem ter uma gestão harmônica e balanceada, atenta para as necessidades de todas as partes interessadas e que considere o todo maior do que a soma das partes. Há sintonia com o valor *mais do que simplesmente lucro* de Collins e Porras (1997).

4.3.1 O Modelo de Excelência do PNQ

O modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é formado por oito critérios: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados, que por sua vez estão subdivididos em vinte e sete itens, cada um deles possuindo seus requisitos específicos e sua pontuação máxima, sem, entretanto, prescrever ferramentas ou métodos de trabalho específicos. O Quadro 2 apresenta a distribuição da pontuação entre os critérios e itens do modelo:

Quadro 2 – Pontuação por Item

<i>Critérios e Itens</i>	<i>Pontuação Máxima</i>
1 Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramento das estratégias	30
2.3 Planejamento da medição do desempenho	30
3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Gestão das informações da organização	20
5.2 Gestão das informações comparativas	20
5.3 Gestão do capital intelectual	20
6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
7 Processos	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	30
7.2 Gestão de processos de apoio	20
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	20
7.4 Gestão econômico-financeira	20
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.2 Resultados econômico-financeiros	100
8.3 Resultados relativos às pessoas	60
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	30
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	80
8.6 Resultados relativos à sociedade	30
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	50
Total de Pontos Possíveis	1000

Fonte: Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade.

O modelo também possui uma representação gráfica (Figura 11), demonstrada a seguir:

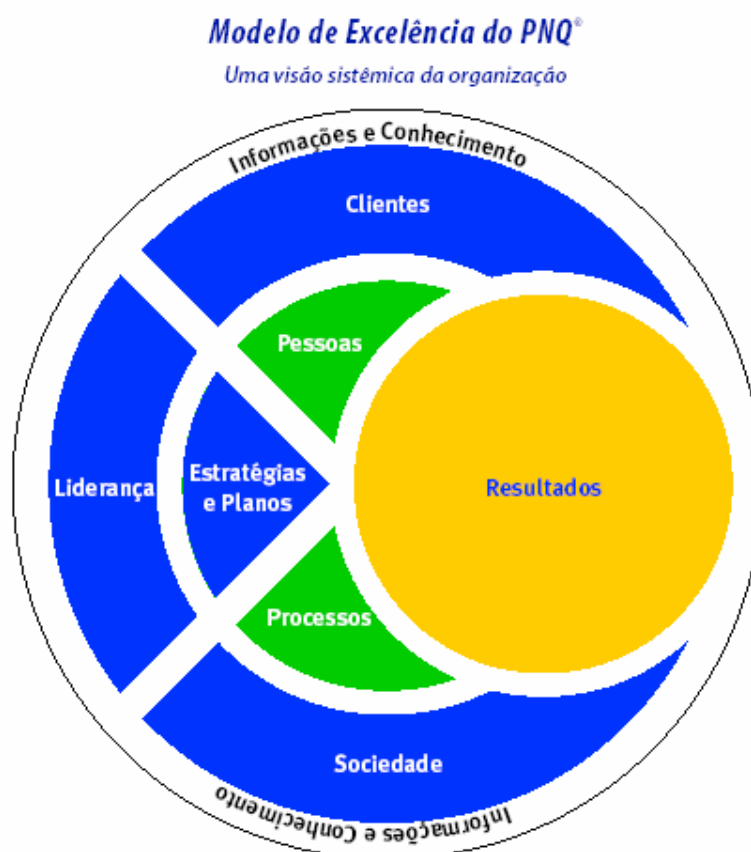


Figura 11 - Modelo de Excelência PNQ

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

Esta Figura pretende simbolizar um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo.

Segundo a FPNQ o descritivo da Figura admite algumas interpretações, entre elas a que melhor representa o modelo é a descrita resumidamente a seguir:

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de atender as necessidades de seus CLIENTES. Assim, essas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as

necessidades da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das mesmas, dentro da mais transparente ética.

A equipe da LIDERANÇA de posse de todas essas informações estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global da mesma e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando assim o controle e o aprendizado organizacional.

As ESTRATÉGIAS são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar a sua posição competitiva. As Estratégias são desdobradas em PLANOS de Ação, para o curto e longo prazos, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias para as partes interessadas, direcionar a sua implementação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pelos líderes, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

As PESSOAS que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executarem e gerenciarem adequadamente os PROCESSOS, identificarem as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizarem os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Os RESULTADOS são o grande orientador para o acompanhamento do desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, à situação econômico-financeira,

às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO retornam para toda a organização, para que esta possa tomar as ações e buscar o aprendizado organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. A Figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a ligação e o correlacionamento entre todos os critérios e, portanto, todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e do capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

Concluindo, pode-se perceber uma forte sinergia entre o Modelo de Excelência do PNQ, incluindo os seus Fundamentos, e as idéias concebidas por Collins, Porras e Kanter. Esta é a lógica das empresas modernas, que têm enormes desafios a enfrentar em busca da excelência e da vivência harmônica com todas as partes interessadas. Não se trata de discurso - embora para algumas empresas reste somente isto -, mas de uma realidade amparada pela transferência de poder dos estados nacionais para as grandes corporações, pelos motivos já citados neste trabalho.

5 ESTUDO DE CASO – O SESI É UM CASO DE SUCESSO?

Neste capítulo serão abordados a escolha metodológica, os resultados da pesquisa e a análise dos dados coletados.

5.1 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso, que tem como objetivo identificar se o SESI DR-BA é, ou tem condições de tornar-se, uma organização de Excelência. Este questionamento levou a uma necessidade de reflexão sobre o seu modelo de gestão. Para isso, foi fundamental explorar o perfil e evolução da organização nos últimos anos e a literatura especializada para identificar o nível de concordância interna, em relação à problematização citada.

Segundo Roesch (1999) o uso de estudo de caso é uma estratégia pertinente para dissertações de mestrado em Administração, visto que, no geral as pesquisas são focadas em ambientes definidos por uma – o caso deste trabalho – ou poucas organizações.

A autora realizou um extenso levantamento bibliográfico sobre o tema, fundamentando as suas conclusões em estudiosos como Yin, Eckstein, Sjoberg e Eisenhardt. Após análise, foi constatado um maior alinhamento da proposta deste trabalho com as idéias defendidas por Yin – um dos autores que mais têm divulgado a estratégia do caso como forma de pesquisa - e que, portanto, serão relatadas brevemente neste item.

O autor afirma que o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN,

2001, p. 32), como ocorre neste trabalho. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto e diverge, também, do método histórico, por se referir ao presente e não ao passado.

Partindo-se do pressuposto que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, podem-se declarar alguns aspectos que o caracterizam:

- Estuda fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, permitindo analisar pessoas, processos e fatos em seu ambiente natural;
- É adequado ao estudo de processos, possibilitando explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações;
- Explora fenômenos com base em vários ângulos, permitindo, assim, a consideração de um grande número de variáveis sem a necessidade de terem sido predeterminadas.

Yin (1981, *apud* ROESCH, 1999) também esclarece que tanto evidências quantitativas, quanto qualitativas podem ser utilizadas no estudo de caso, que pode ainda se apropriar de mais de um método de coleta de dados. Dessa forma, a sua opinião difere de boa parte dos demais autores citados por Roesch, que pontuam o estudo de caso como um método qualitativo. Yin, na mesma obra, afirma que a análise dos dados provenientes de diversas fontes converge na forma de uma triangulação.

Sobre triangulação outro autor, Jick (1979, *apud* FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997, p. 288) define como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno e salienta que a metáfora provém da navegação e da estratégia militar que utiliza múltiplos pontos de referência para localizar a exata posição de um objeto. O autor, também afirma que existem quatro tipos básicos de triangulação: de dados; do investigador; de teoria; metodológica, podendo este último ser subdividido em *entre métodos* e *intramétodo*.

No caso desse estudo o tipo de triangulação adotado é o chamado *entre métodos*, quando dois ou mais métodos são usados, mesmo sendo de abordagens distintas. Da combinação de técnicas para coleta de dados quantitativos com técnicas qualitativas surge a possibilidade de compensar a fraqueza de um único método pela força do outro.

Mesmo sendo factível contrastar os métodos quantitativos e qualitativos, já que, representam diferentes visões da realidade, não se pode afirmar que eles se contrapõem ou que se excluam mutuamente como instrumentos de análise.

Com base no exposto acima, escolhi desenvolver o estudo de caso dentro de uma abordagem qualitativa, porém empregando também alguns recursos da abordagem quantitativa para coleta e análise dos dados. Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais fundamentada e reduz os problemas decorrentes da escolha de uma das estratégias. Para fundamentar essa escolha vale ressaltar, ainda, as considerações de Duffy (1987, *apud* NEVES, 1996, p. 131), sobre os aspectos positivos no emprego das duas abordagens:

- Possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- Possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- Possibilidade de completar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;
- Possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
- Possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Roesh (1999), por sua vez, reforça que a falta de um esquema conceitual rígido em algumas pesquisas qualitativas, principalmente em estudos de casos, indica maior flexibilidade na análise dos resultados, mas citando Yin (1981) admite que esta flexibilidade possa criar problemas, todos eles decorrentes da falta de direcionamento do pesquisador, para conduzir a análise dos resultados.

Uma falha comum encontrada na análise de estudos de caso é a tendência do pesquisador elaborar longos textos narrativos para certos elementos do estudo, como entrevistas individuais, reuniões, relatórios, enquanto o melhor seria que a análise fosse guiada por algumas proposições, questões ou atividades. Uma recomendação do mesmo autor é que, à medida que a análise progride, os tópicos sejam reorganizados e, finalmente, dados qualitativos e quantitativos referentes ao mesmo tópico devam ser combinados. (ROESCH, 1999, p. 155 e 156)

Segundo este ponto de vista, delineamentos qualitativos e quantitativos são formas complementares e não antagônicas de avaliação.

Quanto ao enfoque, o estudo de caso aqui apresentado pode ser considerado explicativo.

[...] aquele que consiste em: uma interpretação cuidadosa dos fatos; algum tipo de consideração sobre explicações alternativas a respeito desses fatos; uma conclusão baseada naquela explicação que parece mais congruente com os fatos. (YIN, 1981, *apud* ROESCH, p. 200)

E também descritivo. “[...] buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo” (YIN, 1981, *apud* ROESCH, p. 156), na medida em que, se procura identificar o nível de concordância interna em relação à existência de valores de Excelência no SESI DR-BA e estabelecer o atual estágio da gestão da Organização.

Optou-se por trabalhar com o conceito de “pergunta-chave”, a partir da qual dar-se-á o desdobramento do trabalho, que visará, em suma, evidenciar respostas às várias dimensões desta questão central. Assim sendo, esta dissertação será norteadada pela seguinte “pergunta chave”:

O SESI DR-BA é, ou tem condições de tornar-se, uma organização de Excelência?

O objetivo, como já citado na introdução desse estudo, é analisar, a partir dos Fundamentos dos Critérios de Excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade (FUNDAÇÃO..., 2004) e das características preconizadas por Kanter (1996); Collins e Porras (1997), o nível de concordância interna quanto à existência, no SESI DR-BA, de valores inerentes às organizações de excelência.

Essa temática, analisada do ponto de vista sistêmico, pode contribuir para identificação de oportunidades de melhorias da gestão, a médio e longo prazo, que possam potencializar o estágio de desenvolvimento da gestão já alcançado ou, até mesmo, redirecioná-lo.

Além desse objetivo geral, pretende-se atingir outros, mais específicos:

- Conhecer a evolução recente da gestão do SESI;
- Identificar que valores, tidos como de organizações de excelência estão presentes no SESI;
- Identificar que valores precisam ser desenvolvidos pelo SESI, visando uma maior aderência aos critérios que caracterizam uma organização de excelência.

O nível de análise é o organizacional e a população abrangida pelo estudo corresponde aos profissionais que desempenham função de gestor de unidade/coordenador da assessoria de desenvolvimento, assessor de desenvolvimento, gerente de processo operacional/supervisor administrativo e facilitador da qualidade.

5.1.1 Coleta de Dados

Foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, tanto qualitativas quanto quantitativas, como recomendado por YIN (2001) para estudos dessa natureza.

Em relação às técnicas de coleta de dados em pesquisas qualitativas, Roesch (1999) destaca:

- Entrevistas em profundidade;
- Entrevistas em grupo;
- Incidentes críticos;
- Diários;
- Técnicas projetivas;
- Uso de documentos;
- Histórias de vida;
- Observação participante

Dentre essas foram utilizadas a análise documental e a observação participante.

a) *Análise documental*

Além do estudo da bibliografia que trata da chamada literatura de negócios, que é vastíssima, selecionando-se os autores Collins e Porras (1997) e Kanter (1996), foi feita a análise dos documentos internos do SESI.

Roesch (1999) salienta que documentos da organização pesquisada são uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, o que contribui, normalmente, para a complementação de outros métodos de coleta. A autora apresenta, ainda, a opinião de Forster (1994, *apud* ROESCH, 1999) que defende que os documentos têm um valor em si mesmo, representando sistemas e estruturas da organização. Sua análise leva ao entendimento de situações e permite conceituar a organização, com base em uma visão de dentro, aproximando o pesquisador da realidade pesquisada.

De fato, a análise dos documentos internos citados abaixo, foi essencial para explorar melhor a organização e apoiar o estudo propriamente dito:

- Planejamento Estratégico 2000-2004 do SESI Departamento Nacional;
- Planejamentos Estratégicos do SESI DR-BA de: 1992-1995; 1996-1999; 2000-2004;
- Relatórios anuais do Conselho Regional de 1995 a 2004;
- Relatórios anuais de auto-avaliação da gestão de 2002 a 2004 e seus respectivos relatórios de análise independente (da FPNQ).

b) Observação participante

Roesh (1999) considera que a observação participante é o método tradicional da pesquisa em Antropologia. Na pesquisa em organizações, tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras:

- De uma *forma encoberta*, quando o pesquisador, em caráter intencional, emprega-se na organização a ser estudada, sem o conhecimento dos circundantes. Nesse caso, aparentemente, ele é um empregado comum com atribuições específicas do cargo, ou função ocupada, aquilo que o diferencia é o “estado de observação” planejado. Esta forma de pesquisa pode criar um conflito de identidade na pessoa do pesquisador;
- De *forma aberta*, quando a intenção do pesquisador é conhecida por todos, tendo permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho a ser estudado.

No caso deste estudo, a observação foi feita de forma aberta, mediante participação em reuniões gerenciais e grupos de trabalho, com o consentimento das lideranças e conhecimento de todos os envolvidos. Todavia, salienta-se que a divulgação dos resultados deste trabalho requer certa discrição, em função de estarmos lidando com dados que

caracterizam a organização tanto de forma positiva, quanto negativa. A difusão de algumas conclusões de forma distorcida e/ou desatrelada do contexto pode ter impactos indesejáveis para a organização.

Já em relação às técnicas de coleta de dados quantitativos, onde ao contrário do que ocorre na abordagem qualitativa, o processo de coleta antecede a análise, sendo separados no tempo, Roesch (1999) destaca:

- Entrevistas;
- Questionário;
- Testes;
- Índices e relatórios escritos;
- Observação

Além do uso de índices e relatórios gerenciais, já citados, como fonte da análise documental, foi utilizada a técnica de questionário.

c) Questionário

É o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa e sobre o mesmo, Roesch (1999, p. 142) afirma:

O questionário não é apenas um formulário, ou conjunto de questões listadas sem muita reflexão. [...] é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa [...].

Mediante pesquisas de opinião, via questionário estruturado com questões fechadas, buscou-se identificar a percepção dos profissionais selecionados, quanto às características da gestão da organização e, com isso obter o nível de concordância interna quanto ao pressuposto de que o SESI DR-BA é, ou tem condições de tornar-se, uma organização de Excelência. Sobre o uso de questões fechadas Roesch

(1999), salienta a existência de pontos fortes e fracos. Como vantagem observa-se que apresentam preenchimento e análise mais rápida e como desvantagem a possibilidade de serem superficiais.

Salienta-se que durante a elaboração do questionário os seguintes cuidados foram tomados:

- Atenção para que o conjunto de questões refletisse de forma harmoniosa os *Fundamentos dos Critérios de Excelência do PNQ*, e valores destacados por Collins e Porras (1997), em *Feitas para Durar* e por Kanter (1996), em *Classe Mundial*;
- Atenção na elaboração das questões visando clareza e evitando a existência de mais de uma pergunta, por questão ou questões, que sugere a resposta. O questionário passou por um pré-teste com três pessoas que possuíam as mesmas características da amostra e mudanças foram realizadas antes da aplicação definitiva.

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foram relacionados os fundamentos dos critérios de excelência do PNQ, com os valores preconizados por Collins e Porras e por Kanter, conforme ilustrado no Quadro 3:

Quadro 3 – Fundamentos e Valores das Organizações de Excelência.

Fundamentos dos Critérios de Excelência	Valores preconizados por Collins e Porras	Valores preconizados por Kanter
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança e constância de propósitos • Visão de futuro • Foco no cliente e no mercado • Responsabilidade social e ética • Decisões baseadas em fatos • Valorização das pessoas • Abordagem por processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar as ferramentas • Mais do que simplesmente lucro • Nunca é suficiente • Metas audaciosas • Cultura de devoção • Progresso evolutivo • Continuidade gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado organizacional • Cooperação, redes e parcerias • Responsabilidade social • Sistemas de trabalho, desenvolvimento das pessoas e qualidade de vida • Lógica do cliente, não do produtor

<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos resultados • Inovação • Agilidade • Aprendizado organizacional • Visão sistêmica 		<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual • Padrões mundiais de qualidade • Inovação
---	--	--

Fonte: Pesquisa da autora

Esses valores são convergentes ou complementares, destacando-se as seguintes associações:

Quadro 4 – Fundamentos dos Critérios de Excelência x Valores preconizados por Kanter e Collins e Porras.

Fundamentos	Valores mais associados
Liderança e constância de propósitos	Dar as ferramentas; Cooperação, redes e parcerias; Mais do que simplesmente lucro
Visão de futuro	Metas audaciosas; Nunca é suficiente
Foco no cliente e no mercado	Lógica do cliente, não do produtor; Progresso evolutivo
Responsabilidade social e ética	Responsabilidade social
Decisões baseadas em fatos	Capital intelectual
Valorização das pessoas	Cultura de devoção; Continuidade gerencial; Dar as ferramentas; Sistemas de trabalho, desenvolvimento das pessoas e qualidade de vida; Mais do que simplesmente lucro
Abordagem por processos	Padrões mundiais de qualidade; Nunca é suficiente
Foco nos resultados	Mais do que simplesmente lucro
Inovação	Progresso evolutivo; Inovação; Nunca é suficiente
Agilidade	Lógica do cliente, não do produtor, Progresso evolutivo; Padrões mundiais de qualidade
Aprendizado organizacional	Aprendizado organizacional; Nunca é suficiente;
Visão sistêmica	Mais do que simplesmente lucro

Fonte: Pesquisa da autora

O questionário (Anexo A) foi composto por oitenta questões fechadas com cinco opções de resposta: *concordo totalmente; concordo; nem concordo, nem discordo; discordo ou discordo totalmente*. Optou-se pelo uso de escalas por se tratar basicamente de questões atitudinais, onde não há uma resposta certa. Sobre essa escolha Oppenheim (1993, apud ROESCH, 1999, p. 146) esclarece:

Tendo em vista a dificuldade de medir atitudes dado seu caráter complexo e multifacetado, os pesquisadores desenvolveram o uso de escalas que apresentam a vantagem de, ao contrário de questões isoladas, medir várias dimensões de uma questão.

As questões foram formuladas para averiguar o nível de concordância interna em relação a cada valor ou fundamento citado no Quadro 3 sendo que, devido a convergência e/ou complementaridade existem questões associadas a mais de um deles. Abaixo a relação dos fundamentos e valores com as questões distribuídas aleatoriamente:

- Liderança e constância de propósitos – questões: 11,13, 39, 44, 46 e 51;
- Dar as ferramentas – questões: 11, 16, 19, 25, 39, 44, 51 e 78;
- Cooperação, redes e parcerias – questões: 13, 48 e 79;
- Visão de futuro – questões: 19, 20, 22, 45 e 50;
- Metas audaciosas – questões: 03, 12, 45 e 59;
- Foco no cliente e no mercado – questões: 21, 27, 35, 38, 42 e 71;
- Lógica do cliente, não do produtor – questões: 21, 27, 35, 38 e 42;
- Responsabilidade social e ética – questões: 26, 32, 36, 43, 47 e 72;
- Decisões baseadas em fatos – questões: 05 e 57;
- Capital intelectual – questões: 33, 57 e 63;
- Valorização das pessoas - questões 29, 34, 53, 60 e 65;
- Cultura de devoção – questões: 06, 14, 52, 74 e 77;
- Continuidade gerencial – questões: 15, 58, 69 e 80;
- Sistemas de trabalho, desenvolvimento das pessoas e qualidade de vida – questões: 34, 60 e 65;
- Mais do que simplesmente lucro – questões: 01, 04, 08, 17, 37, 54, 70 e 75;
- Abordagem por processos – questões: 07, 18, 24 e 68;

- Padrões mundiais de qualidade – questões: 07, 18, 30, 64 e 67;
- Foco nos resultados – questões: 17, 41 e 56;
- Inovação – questões: 09, 23, 28, 31, 49 e 62;
- Nunca é suficiente – questões: 02, 20, 50, 55, 61, 65, 67 e 76;
- Progresso evolutivo – questões: 09, 10, 23, 27, 28, 31, 49, 62 e 63;
- Agilidade – questões: 18, 38, 64, 66 e 73;
- Aprendizado organizacional – questões: 02, 55, 61, 63 e 76;
- Visão sistêmica – questões: 04, 40, 54 e 75.

A população abrangida pelo estudo corresponde aos profissionais que desempenham função de gestor de unidade/coordenador da assessoria de desenvolvimento, assessor de desenvolvimento, gerente de processo operacional/supervisor administrativo e facilitador da qualidade, desde que tenham vínculo com a organização por tempo superior a dois anos. Foi escolhido esse recorte, devido à proximidade dessas funções com o tema, ampliando a possibilidade de respostas consistentes. Há dois níveis hierárquicos envolvidos nesta pesquisa:

- O primeiro é representado pelos gestores das treze unidades de negócio do SESI e pelo coordenador da Assessoria de Desenvolvimento (ASDEN), área responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e melhoria da gestão e dos produtos da organização, e;
- O segundo, representado pelos assessores lotados na ASDEN; pelos gerentes dos processos operacionais de saúde, educação, lazer e responsabilidade social; pelos supervisores administrativos e; pelos chamados facilitadores da qualidade – técnicos que têm como atribuições disseminar os conceitos da qualidade e assessorar o gerente da unidade em relação ao sistema de gestão. Os três lotados nas unidades.

Saliento que, embora atue na organização há quase nove anos e atenda aos requisitos estabelecidos para responder a pesquisa quantitativa, a opção escolhida foi por não ser incluída no universo pesquisado. Sendo, entretanto, uma observadora participante com permissão e facilidade para acessar diversos documentos, absorver a opinião dos envolvidos e testemunhar diversos fatos e situações impactantes do presente e passado recente.

O universo de profissionais selecionados com mais de dois anos de serviços prestados ao SESI e que continuam na organização é de quarenta e três pessoas. O questionário foi enviado eletronicamente, durante o mês de janeiro de 2005, para todo o universo, estabelecendo-se um prazo de quinze dias para retorno.

Para evitar algum tipo de constrangimento, foi alertado que os dados seriam tratados estatisticamente de maneira consolidada e pelas categorias: sexo, função e tempo na empresa.

No próximo item, são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa quantitativa, vinculados a um aprofundamento contextual da empresa, propiciado pelas demais técnicas de coleta utilizadas.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Tendo neste trabalho a existência de técnicas quantitativas e qualitativas para a coleta de dados, o mesmo procedimento tem que ocorrer no momento de análise, para que a interpretação e conclusão sejam beneficiadas pela existência de informações oriundas das duas técnicas.

Salienta-se, que sendo a autora empregada da Organização, existe a possibilidade de alguns comentários ou considerações refletirem um olhar mais pessoal e subjetivo da Organização do que a narração objetiva dos fatos.

Paralelo a etapa de coleta de dados numa pesquisa de **abordagem qualitativa**, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de informações ou documentos que se concretizam na forma de textos a serem interpretados. Para realizar esta atividade, Roesh (1999) apresenta as

possibilidades de: *análise de conteúdo*; *construção de teoria*; *análise de discurso*, e *critérios de avaliação da pesquisa qualitativa*. A análise de conteúdo foi considerada a mais pertinente para este trabalho.

A autora citando Weber (1999) esclarece que a análise de conteúdo, usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apóiam em análise qualitativa, em que se considera que os dados não devam ser propriamente analisados pelo pesquisador, ou seja: os informantes falam por si. Uma segunda tradição de análise qualitativa postula que a análise deve constituir-se, basicamente, em uma descrição acurada dos dados, que são reduzidos e interpretados. Assim, o pesquisador constrói uma versão teórica da realidade. Esta formulação teórica não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também para prover um esquema de referência para a ação.

Em relação à **pesquisa quantitativa**, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo, embora estejam relacionados, visto que o tipo de análise é determinado pela maneira como os dados foram coletados. Como foram utilizados questionários para a coleta de dados, a análise refere-se ao mesmo mediante processo estatístico.

Quanto à tabulação do questionário, propriamente dita, houve respostas de trinta e quatro pessoas, representando uma **amostra de 79%** do universo (Quadro 5 e Quadro 6).

Quadro 5 - Perfil do Universo e da Amostra

Categoria	Universo				Amostra (%)			
	Masculino	Feminino			Masculino	Feminino		
Sexo	16	27			12 (75%)	22 (82%)		
Função	Gestor/Coord 11	Assessor 3	GP/Sup 20	Facilit 9	Gestor/Coord 8 (73%)	Assessor 3 (100%)	GP/Sup 15 (75%)	Facilit 8 (89%)
Tempo na empresa	2 a 5 19	6 a 15 12	+ de 15 12		2 a 5 16 (84%)	6 a 15 8 (67%)	+ de 15 10 (83%)	

Fonte: Pesquisa de campo.

Considerando a amostra, observa-se a seguinte representação:

Quadro 6 – Perfil da Amostra por Categoria

Categoria	Amostra = 34 pessoas (79% do universo)			
Sexo	Masculino 12 (35%)		Feminino 22 (65%)	
Função	Gestor/Coord 8 (24%)	Assessor 3 (9%)	GP/Sup 15 (44%)	Facilit 8 (24%)
Tempo na empresa	2 a 5 16 (47%)	6 a 15 8 (24%)	+ de 15 10 (29%)	

Fonte: Pesquisa de campo.

As respostas dos questionários (dados) foram categorizadas e lançadas em um banco de dados desenvolvido no programa *access* e, posteriormente, migrados para o programa *excel*, ambos do Office 2000 desenvolvidos pela Microsoft, viabilizando a análise da concordância interna, em relação à aderência a cada valor/fundamento, utilizados para descrever uma organização de excelência, de maneira geral e por sexo, função e tempo de permanência na empresa.

Para efeito de análise, os fundamentos dos critérios de excelência do PNQ denominarão as variáveis a serem trabalhadas e os valores preconizados por Collins e Porras e Kanter, serão agregados ao fundamento correspondente, conforme Quadro 4. Saliencia-se que nem todas as questões de um determinado valor são associadas ao mesmo fundamento.

Os resultados serão tratados como: concordância, considerando respostas positivas para concordo e concordo totalmente; neutralidade, considerando respostas positivas para nem discordo, nem concordo; discordância, considerando respostas positivas para discordo e discordo totalmente. Casos extremos de discordância total (acima de 10%) ou concordância total (acima de 60%) poderão ser destacados.

a) Liderança e Constância de Propósitos

Existem quinze questões associadas a este fundamento ou aos valores *Dar as Ferramentas, Cooperação, Redes e Parcerias e Mais que Simplesmente lucro* com o seguinte resultado:

	DT	D	N	C	CT
1. O SESI tem uma ideologia central (conjunto de poucos preceitos básicos que dão identidade e representação para a organização) forte e autêntica que, guia claramente os seus rumos.	0,0%	0,0%	0,0%	54,5%	45,5%
8. A ideologia central do SESI é bem disseminada e entendida por todos.	0,0%	8,8%	2,9%	67,6%	20,6%
11. A liderança estimula a geração de idéias e experiências criativas, aceitando falhas e erros oriundos desses processos.	0,0%	8,8%	32,4%	38,2%	20,6%
13. A organização consegue articular com outras instituições visando benefícios mútuos.	0,0%	0,0%	2,9%	55,9%	41,2%
16. Os gerentes têm autoridade e liberdade para dirigir sua área, como se fosse seu próprio negócio.	0,0%	23,5%	23,5%	44,1%	8,8%
19. Perseverança e determinação são qualidades admiradas na organização.	0,0%	0,0%	11,8%	58,8%	29,4%
25. É possível argumentar sobre o quê e como fazer as coisas, com o objetivo de melhorar os resultados da organização.	0,0%	0,0%	11,8%	52,9%	35,3%
39. As lideranças criam um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, agilidade, ética e aprendizado organizacional e das pessoas.	0,0%	2,9%	17,6%	58,8%	20,6%
44. As lideranças estimulam as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com os resultados.	0,0%	0,0%	11,8%	47,1%	41,2%
46. As lideranças interagem com todas as partes interessadas (clientes, força de trabalho, fornecedores, mantenedores e sociedade) de forma equilibrada e buscando oportunidades futuras para o SESI.	0,0%	2,9%	14,7%	55,9%	26,5%
48. As pessoas são incentivadas a cooperar com as outras.	0,0%	0,0%	2,9%	61,8%	35,3%
51. Há clareza e constância de propósitos na organização e estas são conduzidas pela liderança.	0,0%	2,9%	17,6%	44,1%	35,3%
70. A ideologia central do SESI apresentou poucas mudanças ao longo dos seus mais de cinquenta anos.	6,3%	21,9%	28,1%	37,5%	6,3%
78. A liderança encoraja, de forma saudável, divergências, discussões e discórdias, estabelecendo desafios e dando às pessoas responsabilidade para estimular o crescimento e o aprendizado organizacional.	0,0%	5,9%	32,4%	26,5%	35,3%
79. A organização está preparada para atuar em redes, beneficiando-se das qualidades dos eventuais parceiros.	0,0%	2,9%	41,2%	41,2%	14,7%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Em relação a esta variável, há alguns pontos que merecem destaque.

Um deles é a promoção de um ambiente favorável a excelência, presente mais nitidamente nas questões: 11, 16, 25, 39 e 78. Enquanto que o estímulo pela liderança à geração de idéias e experiências criativas e a percepção de que os gerentes têm autonomia para gerir sua área, obtiverem índices de concordância (concordo ou concordo totalmente) inferiores a 60%, há um índice de concordância alto (88,2%) e nenhuma discordância para a possibilidade de opinar sobre como fazer as coisas e também, ainda que menor, para a criação de ambiente favorável à autonomia, melhoria, inovação, agilidade, ética e aprendizado com 79,4% de concordância. Destaca-se que se considerarmos somente a resposta dos gerentes, o índice de concordância para estímulo à geração de idéias e experiências criativas e a percepção de que os gerentes têm autonomia para gerir sua área (questões 11 e 16) cai para respectivamente 50,0% e 37,5% e sem apresentar qualquer resposta concordando totalmente.

Pode-se inferir que a organização, até por fazer parte de um sistema, é tímida na propagação da autonomia gerencial e de idéias que estejam fora do seu escopo de atuação, porém as lideranças estão atentas para a criação e manutenção de um ambiente participativo e que promova a busca da melhoria e do aprendizado, respeitando-se os aspectos éticos. Salieta-se, ainda, o índice de 32,4% de neutralidade para a questão 78, referente ao encorajamento pelas lideranças das divergências e conflitos, sinalizando que, muito provavelmente, a organização apresenta poucas características de competição interna, o que, se de um lado pode acarretar em acomodação, por outro, pode elevar a possibilidade de cooperação interna.

Quanto às questões referentes à *Cooperação e formação de redes e parcerias*, é interessante observar que embora haja um índice de concordância bastante elevado para a competência em articular com outras instituições (questão 13), com 97,1%, e satisfatório para a interação das lideranças com as partes interessadas (questão 46), com 82,4%, os pesquisados julgam que a organização ainda não está totalmente preparada para atuar em rede (questão 79) que obteve um índice de neutralidade de 41,2%. Já para a questão referente ao incentivo à cooperação interna (questão 48) foi observado um índice de concordância de 97,1%, ratificando o comentário do parágrafo anterior.

Outro aspecto desta variável é a *Constância de propósitos*, presente nas questões 19, 44 e 51. É perceptível a existência deste valor na organização, sendo a perseverança e a determinação exaltadas, como demonstra o resultado da questão 19 com 88,2%, bem como o estímulo das lideranças a um propósito comum e duradouro (questão 44) com 88,3%. Entretanto, o índice de concordância não é tão elevado, quando questionado se a clareza e a constância de propósitos são conduzidas pela liderança (questão 51) que obteve um índice de 79,4%. É provável que o fato de haver um novo Superintendente que, acumula há um ano o cargo também de Diretor Executivo da FIEB, reduzindo o tempo disponível para disseminar as diretrizes e estratégias, tenha impacto neste resultado.

O valor *Mais que simplesmente lucro* também se associa ao fundamento Liderança do PNQ, quando reforça a importância da ideologia central para uma organização. As afirmativas de que o SESI tem uma ideologia central forte e autêntica que guia claramente os seus rumos (questão 01, com 100% de concordância), e a confirmação, por 88,2% dos pesquisados, de que a mesma é bem disseminada e entendida por todos (questão 8) validam a presença deste valor na organização.

Por outro lado, é nítido que a organização passou por profundas transformações, ao longo dos seus quase sessenta anos, que impactaram, na sua ideologia central, pois ainda que Collins e Porras salientem que a mesma não deve ser mudada, é evidente que isto ocorreu na organização, quando os pesquisados não validam a afirmativa de que a ideologia central apresentou poucas mudanças ao longo dos seus mais de cinquenta anos (questão 70, com 43,8% de concordância e 28,2% de discordância), sendo que o índice de discordância cresce para 50,0%, na faixa dos que têm mais de quinze anos na organização.

b) Visão de Futuro

Uma forte orientação para o futuro é condição necessária para a busca da excelência, tendo sido observado o seguinte resultado no SESI DR-BA:

	DT	D	N	C	CT
3 A Organização compromete-se com grandes desafios, estabelecendo metas verdadeiramente audaciosas e que exigem grande esforço das pessoas por um período relativamente longo.	0,0%	2,9%	8,8%	67,6%	20,6%
12. O SESI, ao longo do tempo, tem utilizado metas desafiadoras para estimular o seu crescimento.	0,0%	2,9%	5,9%	44,1%	47,1%
19. Perseverança e determinação são qualidades admiradas na Organização.	0,0%	0,0%	11,8%	58,8%	29,4%
20. As pessoas no SESI consideram importante olhar para frente e visualizar o futuro.	0,0%	0,0%	3,0%	60,6%	36,4%
22. O SESI planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo desta forma sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.	0,0%	0,0%	5,9%	64,7%	29,4%
45. A organização é perseverante na busca de resultados que demandam tempo.	0,0%	5,9%	8,8%	58,8%	26,5%
50. Existe uma forte orientação para o futuro e disposição para assumir compromissos de longo prazo.	0,0%	14,7%	14,7%	38,2%	32,4%
59. O SESI utiliza metas audaciosas para estimular o progresso.	0,0%	2,9%	11,8%	67,6%	17,6%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Em relação mais especificamente à *Visão de futuro*, os resultados obtidos são apenas satisfatórios, pois embora as pessoas reconheçam que a perseverança e determinação sejam qualidades admiradas na organização (questão 19), que é importante visualizar o futuro (questão 20) e que o SESI pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo sucesso sustentado e duradouro (questão 22), que obtiveram respectivamente 88,2%, 97,0% e 94,1% de concordância e nenhum percentual de discordância, o percentual de concordância obtido na questão 50, referente a afirmativa que existe uma forte orientação para o futuro e disposição para assumir compromissos de longo prazo – fator essencial em organizações de excelência – foi de 70,6%, aliado a um índice de discordância de 14,7%. Além disso, a concordância quanto à afirmativa da organização ser perseverante na busca de resultados que demandam tempo (questão 45), não é das mais altas: 85,3%, sendo que os que concordam totalmente representam apenas 26,5% dos pesquisados.

Já nas questões relativas a *Metas Audaciosas*, que ainda não foram comentadas, destaca-se a congruência entre o percentual de concordância obtido na questão 03, relativa à afirmativa de que há compromissos com grandes desafios, estabelecendo metas verdadeiramente audaciosas e que

exigem grande esforço das pessoas por um período relativamente longo, na questão 12, referente ao uso de metas desafiadoras ao longo do tempo e na questão 59, relativa ao uso de metas audaciosas, pois o percentual de concordância foi de respectivamente 88,2%, 91,2% e 85,2%. Infere-se que as pessoas fizeram uma leve distinção entre metas desafiadoras e audaciosas, dando uma conotação mais intensa para esta última e ratificando que embora a organização tenha desafios, os mesmos não são tão audaciosos. Entretanto, o percentual de concordância é positivo, principalmente se levarmos em conta que estamos falando de uma organização do terceiro setor. O comentário abaixo de um dos pesquisados reforça esta proposição:

Quando o SESI, mesmo não sendo obrigado pelo mercado, participa do PNQ e busca a certificação dos seus processos fica evidente que ele assume compromissos desafiadores e as pessoas se motivam com isso.

Todavia, é Interessante notar a diferença de percepção entre homens e mulheres, pois, enquanto os homens concordaram em 100% com a afirmativa das questões 12 e 59, as mulheres apresentaram um índice de concordância menor: 87,5% e 77,2%, respectivamente. Pode-se, então, inferir que as mulheres que trabalham no SESI têm um nível de exigência maior sobre o que são metas desafiadoras e audaciosas.

c) Foco no Cliente e no Mercado

	DT	D	N	C	CT
21. A organização é uma parceira e provedora de soluções para o cliente, estando apta a resolver qualquer problema.	0,0%	11,8%	26,5%	47,1%	14,7%
27. A organização estimula a adoção de iniciativas visando, desenvolver e oferecer serviços diferenciados para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes.	0,0%	9,1%	27,3%	36,4%	27,3%
35. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista e retenção dos clientes.	0,0%	0,0%	5,9%	47,1%	47,1%
38. A organização tem um enfoque pró-ativo, possibilitando a antecipação das demandas do cliente e de outras partes interessadas.	0,0%	11,8%	29,4%	41,2%	17,6%
42. As necessidades atuais e futuras dos clientes estão claras para todas as pessoas da organização.	0,0%	27,3%	33,3%	36,4%	3,0%

71.A organização está atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta, principalmente no que se refere aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação às novas demandas e necessidades.	0,0%	2,9%	11,8%	55,9%	29,4%
---	------	------	-------	-------	-------

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Muito presente no livro *Classe Mundial*, da professora Kanter, a mudança da lógica do produtor para do cliente, significa para o SESI uma mudança cultural, pois o mesmo vem de um passado em que a indústria ou o industriário nem eram considerados clientes e sim beneficiários de suas “benesses sociais”. A organização ainda tateia em busca de um modelo que preserve os aspectos sociais presentes em sua Missão - inerente ao seu papel de fazer convergir os interesses dos empresários e industriários e de efetivamente atuar na melhoria da qualidade de vida (educação, saúde, lazer e responsabilidade social) dos trabalhadores – e que esteja antenado com as práticas do mercado, ainda que algumas nunca cheguem a ser utilizadas pela conduta ética a que o SESI se força a seguir.

Interessante observar o resultado da questão 35, relativa à afirmativa que as estratégias, planos de ação e processos, orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista e retenção dos clientes, que obteve um índice de concordância de 94,2% (com 47, 1% de concordância total e sem percentual de discordância), bem como a questão 71, que afirma que a organização está atenta às mudanças, principalmente no que se refere aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação às novas demandas e necessidades, que obteve também um bom índice: 85,3% (este percentual sobe para 100% quando os pesquisados são gerentes de processo, que têm contato direto com os clientes). Isto reforça que a Organização está alerta quanto à essencialidade do cliente para sua sobrevivência. Os índices de satisfação e fidelização dos clientes fazem parte do painel de bordo do SESI e são incansavelmente perseguidos.

Todavia, os resultados das questões 21, 27, 38 e 42 reforçam que a postura do SESI é ainda reativa, posicionando-se na lógica do produtor que almeja a satisfação do cliente (e tem conseguido – os índices de satisfação do SESI estão próximos a 90%, medidos em pesquisas independentes), mas que

não chega a ser um provedor de soluções para o mesmo. As necessidades atuais e futuras dos clientes, segundo os pesquisados, não estão claras para toda a força de trabalho (o índice de concordância na questão 42 foi de apenas 39,4%, enquanto que o de discordância atingiu 27,3%). Aliado a isso, os pesquisados reconhecem que o SESI ainda não tem um enfoque pró-ativo possibilitando a antecipação das demandas do cliente (questão 38), e nem é um forte parceiro e provedor de soluções para o mesmo (questão 21), pois, o percentual de concordância foi de respectivamente 58,3% (com uma concordância total de apenas 17,6%) e 61,8% (com uma concordância total de apenas 14,7%). É provável que o fato da organização não estimular enfaticamente a adoção de iniciativas, visando desenvolver e oferecer serviços diferenciados, para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes (questão 27, com concordância de somente 63,7%) seja uma das causas desses pontos fracos.

d) Responsabilidade Social e Ética

	DT	D	N	C	CT
26. A organização exerce a sua cidadania liderando ou apoiando iniciativas sociais.	0,0%	0,0%	11,8%	44,1%	44,1%
32. A organização preza pela conduta ética em seus negócios e pelo atendimento e/ou superação dos requisitos legais e regulamentares, associados aos seus produtos, processos e instalações.	0,0%	0,0%	0,0%	35,3%	64,7%
36. A organização reconhece a sociedade como parte interessada, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas.	0,0%	5,9%	14,7%	38,2%	41,2%
43. A organização tem ampla consciência do seu papel no desenvolvimento da sociedade.	0,0%	0,0%	11,8%	47,1%	41,2%
47. A organização estimula sua força de trabalho a se engajar em iniciativas sociais.	0,0%	5,9%	17,6%	52,9%	23,5%
72. O SESI influencia e/ou estimula outras organizações a assumirem compromissos sociais.	0,0%	0,0%	26,5%	55,9%	17,6%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

É muito forte a percepção de que o SESI é uma organização ética e cumpridora dos requisitos legais e regulamentares (questão 32). Presente em seu quadro de valores formais, assume pelo percentual obtido, uma conotação não só de discurso, mas também de prática, aos olhos dos pesquisados, que

concordaram em 100% com a afirmativa, que ainda obteve um índice de concordância total de 64,7%, um dos mais altos entre todas as questões. Ser uma organização ética é essencial para o SESI, que em virtude de receber recursos compulsórios, é submetido a auditorias do CGU, e qualquer deslize pode acarretar sérios prejuízos a sua imagem.

Há, também bons índices de concordância para as questões 26 e 43, com respectivamente 88,2% e 88,3%. Essas questões referem-se ao exercício da cidadania pela Organização, que lidera ou apóia iniciativas sociais e a consciência em relação ao seu papel no desenvolvimento da sociedade. Entretanto, fica evidente que existem oportunidades de melhoria, em relação à influência que o SESI pode exercer para que outras organizações assumam compromissos sociais (questão 72), que obteve o menor índice de concordância entre as questões desta variável (73,5%), incluindo a total com apenas 17,6%. Além disso, não é forte a percepção de que a organização estimula a força de trabalho a se engajar em ações sociais (questão 47) – tão em moda hoje em dia – e de que a sociedade é, de fato, uma parte interessada que precisa ter suas necessidades compreendidas e atendidas (questão 36), que obtiveram respectivamente 76,4% e 79,4% de concordância. Esses percentuais têm um leve crescimento (81,3% e 87,5%, respectivamente) considerando-se as respostas apenas dos que têm de 02 a 05 anos na empresa, e que, portanto, não acompanharam as mudanças ocorridas na década de 90 (foco na indústria e no industriário, em detrimento do atendimento irrestrito à comunidade).

e) Decisões Baseadas em Fatos

	DT	D	N	C	CT
5. A base para a tomada de decisão na organização é a análise de fatos e dados, gerados em cada um dos processos ou obtidos externamente.	0,0%	0,0%	15,6%	59,4%	25,0%
33. O SESI realiza investimentos agressivos em termos de capital humano, por meio de recrutamento, treinamento e programas de desenvolvimento profissional.	0,0%	14,7%	26,5%	35,3%	23,5%

57. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.	0,0%	18,2%	27,3%	42,4%	12,1%
63. A organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos.	0,0%	5,9%	35,3%	55,9%	2,9%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Voltado, basicamente, para gestão das informações e do conhecimento, constata-se que é um valor ainda pouco presente na organização. Os pesquisados reconhecem que a base da tomada de decisão é a análise de fatos e dados, que são, inclusive, gerados externamente (questão 05 com 84,4% de concordância) porém, ainda é baixa a retenção de conhecimento adquirido por meio das informações (questão 57) que obteve um baixo índice de concordância (54,5%). Interessante notar que a opinião dos homens difere um pouco do resultado consolidado, pois, eles concordam em 100% com a afirmativa da questão 05 e em 70% com a da questão 57.

A inexistência de práticas sistematizadas para gestão do conhecimento, aliado ao baixo investimento no capital humano (questão 33, com somente 58,8% de concordância, subindo para 83,4%, se considerarmos só os homens), a falta de agilidade em aprender com as experiências, transformando-as em conhecimento (questão 63, também com 58,8% de concordância), tornam-se um grande desafio para a organização.

f) Valorização das Pessoas

	DT	D	N	C	CT
6. O SESI possui processos formais e/ou concretos de doutrinação dos empregados, a exemplo de treinamentos, programas de ambientação, disseminação dos valores organizacionais, eventos de socialização e publicações internas que reforçam a sua ideologia.	0,0%	0,0%	2,9%	26,5%	70,6%
14. O SESI é como se fosse uma família.	0,0%	26,5%	26,5%	26,5%	20,6%
15. Há programas e mecanismos formais de desenvolvimento da gerência.	0,0%	9,1%	27,3%	51,5%	12,1%

29. Os anseios e necessidades da força de trabalho são identificados e utilizados na definição das estratégias e práticas de gestão organizacionais, visando à promoção do desenvolvimento, bem-estar e satisfação das pessoas.	0,0%	8,8%	17,6%	47,1%	26,5%
34. A organização promove um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando a atração e retenção de talentos.	0,0%	2,9%	23,5%	52,9%	20,6%
37. Aqueles que violam a ideologia central são severamente punidos.	11,8%	20,6%	44,1%	23,5%	0,0%
52. O SESI é uma ótima empresa para se trabalhar apenas para aqueles que se adaptam a sua ideologia.	3,0%	24,2%	27,3%	39,4%	6,1%
53. As pessoas têm discernimento e autonomia para realizar o seu trabalho e não precisam ser monitoradas o tempo todo.	2,9%	11,8%	23,5%	44,1%	17,6%
58. Há oportunidade para que cargos de liderança sejam assumidos por pessoas de dentro da organização.	0,0%	0,0%	6,1%	57,6%	36,4%
60. A organização preza pela existência de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento das potencialidades das pessoas.	0,0%	0,0%	5,9%	67,6%	26,5%
65. Há grande ênfase no treinamento e desenvolvimento das pessoas, voltados para o acúmulo de competências e o alcance da Visão.	0,0%	5,9%	14,7%	52,9%	26,5%
69. O SESI desenvolve, promove e seleciona cuidadosamente os talentos gerenciais internos.	0,0%	8,8%	14,7%	58,8%	17,6%
74. O SESI prioriza a contratação de profissionais jovens que podem aceitar mais facilmente sua ideologia.	11,8%	41,2%	35,3%	11,8%	0,0%
77. Os empregados têm orgulho em trabalhar no SESI.	0,0%	0,0%	0,0%	32,4%	67,6%
80. Há um planejamento cuidadoso da sucessão na organização.	0,0%	20,6%	47,1%	26,5%	5,9%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Variável que incorpora uma série de valores correlatos tem o seu desempenho inconstante, o que não deixa de ser interessante.

Enquanto as questões relativas à existência de mecanismos formais de doutrinação dos empregados (questão 06) e ao orgulho em trabalhar no SESI (questão 77) têm índices extraordinários de concordância: 97,1% (com um índice total de concordância de 70,6%, o maior em toda a pesquisa) e 100% (com um índice total de concordância de 67,6%), respectivamente, outras ligadas à cultura de devoção apresentam resultado inverso. Os pesquisados refutaram a afirmativa de que o SESI prioriza a contratação de profissionais jovens, que podem aceitar mais facilmente sua ideologia (questão 74), que obteve o menor índice de concordância em toda a pesquisa: 11,8% e um índice

de discordância de 53%. E este resultado é similar nas três faixas de tempo de empresa utilizada (02 a 05 anos, 06 a 15 e mais de 15). Ainda em relação à ideologia central, os pesquisados praticamente negaram a afirmativa de que aqueles que violam a ideologia central são severamente punidos (questão 37, com apenas 23,5% de concordância e um dos mais altos índices de discordância: 32,4%). As questões 14 e 52, ainda que em menor grau, também não foram aceitas como verdadeiras pelos pesquisados. Elas referem-se respectivamente às afirmativas de que o SESI é como se fosse uma família, com 47,1 % de concordância (subindo para 59,1% entre os pesquisados do sexo feminino) e que é uma ótima empresa para se trabalhar apenas para aqueles que se adaptam a sua ideologia, com 45,5%. Isto demonstra que os aspectos mais pejorativos da cultura de devoção não são considerados presentes na organização. As pessoas têm orgulho em trabalhar no SESI, consideram a empresa boa para se trabalhar de uma maneira geral, sabem que há uma série de mecanismos de doutrinação, porém diferenciam a relação profissional, da familiar e não ratificam que a organização prioriza a contratação de profissionais jovens, que são, supostamente, mais fáceis de serem doutrinados.

Quanto às questões relativas à *Valorização das Pessoas e Sistema de Trabalho, Treinamento e Qualidade de Vida* a seguinte análise pode ser feita: existe preocupação em manter um bom ambiente de trabalho (questão 60), que atingiu um índice de concordância de 94,1%, porém, quando o ambiente de trabalho é associado ao objetivo de atrair e reter talentos (questão 34), o índice de concordância cai para 73,5%. Isto significa que há oportunidades de melhoria nas práticas de desenvolvimento de carreira.

Outro ponto é que os pesquisados acreditam que, no SESI, a afirmativa de que as pessoas têm discernimento e autonomia para realizar o seu trabalho e não precisam ser monitoradas o tempo todo (questão 53), não é totalmente verdadeira (índice de concordância de 61,7%). Pode-se inferir que o aumento do controle na Organização, presente nos últimos dois anos, tem gerado essa percepção.

Dois aspectos que obtiveram desempenho não tão satisfatório, embora haja um discurso favorável, é o de que os anseios e necessidades da força de trabalho são identificados e utilizados na definição das estratégias e práticas de

gestão organizacionais, visando à promoção do desenvolvimento, bem-estar e satisfação das pessoas (questão 29), com 73,6% de concordância e a afirmativa de que existe grande ênfase no treinamento e desenvolvimento das pessoas, voltados para o acúmulo de competências e o alcance da Visão (questão 65), que obteve 79,4% de concordância, somente.

Já em relação ao valor *Continuidade Gerencial*, muito defendido por Collins e Porras, embora os pesquisados reconheçam que há oportunidade para que cargos de liderança sejam assumidos por pessoas de dentro da organização (questão 58, com 94,0% de concordância) e, de fato, há vários exemplos, os mesmos não creditam isto a um plano de sistematizado de sucessão (questão 80), que obteve apenas 32,4% de concordância ou a mecanismos formais de desenvolvimento gerencial (questão 15, com 63,6% de concordância). Além disso, quando questionados se o SESI desenvolve, promove e seleciona cuidadosamente os talentos gerenciais internos (questão 69), o índice de concordância não é tão elevado: 76,4%, o que reforça que apesar da ocorrência de seleções internas para cargos gerenciais, as mesmas não são balizadas por práticas consistentes. Salienta-se que se consideramos apenas as respostas dos gerentes, a exceção da primeira questão, há queda no índice de concordância (12,5%, 50,0% e 62,5%, respectivamente). O comentário de um dos gerentes corrobora com esta avaliação:

Há vários exemplos de profissionais internos, que foram promovidos a gerente, mas não existe, de fato, um programa de desenvolvimento de lideranças, o que seria muito importante para a Organização.

g) Abordagem por Processos

	DT	D	N	C	CT
7. A organização atua com eficiência na utilização dos recursos e com eficácia nos resultados.	0,0%	0,0%	8,8%	67,6%	23,5%
18. A organização consegue solucionar problemas de maneira eficiente e eficaz.	0,0%	2,9%	23,5%	55,9%	17,6%
24. As atividades inter-relacionadas são compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.	0,0%	2,9%	8,8%	55,9%	32,4%

30. A organização possui um alto padrão de qualidade em tudo o que faz.	0,0%	2,9%	29,4%	52,9%	14,7%
64. Há uma busca pró-ativa da prevenção de problemas.	0,0%	5,9%	32,4%	58,8%	2,9%
67. O SESI busca ser o melhor em tudo o que faz.	0,0%	2,9%	5,9%	64,7%	26,5%
68. Há um claro conhecimento dos clientes e fornecedores, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor para atendimento a estes requisitos.	0,0%	10,0%	43,3%	33,3%	13,3%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

É pertinente observar que os pesquisados reconhecem que o SESI atua com eficiência na utilização dos recursos e com eficácia nos resultados (questão 07), que é um dos mandamentos da abordagem por processos, tão propagada pela cultura da qualidade. O índice de concordância foi elevado: 91,1% e não houve discordância. Salienta-se que a eficiência na utilização dos recursos é uma premissa na organização, que lida com recursos compulsórios e limitados, tendo muito cuidado e cautela para alocar esses adequadamente. O alinhamento com a abordagem por processos é também, percebido quando os pesquisados validam a afirmativa que as atividades inter-relacionadas são compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos (questão 24, com 88,3% de concordância). No entanto, o baixo índice de concordância (46,6%) aliado, a um dos mais altos índices de neutralidade (43,3%), em relação à afirmativa de que existe um claro conhecimento dos clientes e fornecedores, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor, demonstra que os pesquisados consideram que a abordagem por processos não atingiu a maturidade na organização.

Outro aspecto muito bem avaliado é o fato do SESI buscar ser o melhor em tudo o que faz (questão 67, com 91,2% de concordância), caracterizando-se pela oferta de serviços diferenciados e, também, pelo atual momento onde a busca da excelência, por meio de participações no PNQ e certificações pela ISO 9001, é muito intensa e disseminada. Entretanto, os pesquisados não consideram que a organização possua um alto padrão de qualidade em tudo o que faz (questão 30, com 67,6% de concordância e um índice de neutralidade considerado elevado: 29,4%). A justificativa para esta diferença pode estar na maior atenção dada aos chamados produtos prioritários, em detrimento dos demais, como destaca um dos pesquisados:

O SESI avançou muito na qualidade, mas ainda tem ilhas de excelência! As unidades que não possuem produtos prioritários ficam sempre em segundo plano, sem condições de oferecer serviços de alta qualidade. Deveria haver um mesmo padrão de qualidade no SESI todo.

Quanto à prevenção e solução de problemas fica claro que a organização apresenta oportunidade de melhoria. A solução de problemas de maneira eficiente e eficaz teve um desempenho mediano (questão 18, com 73,5% de concordância), sinalizando que ações corretivas já ocorrem na prática, entretanto o refinamento desta prática, aqui entendido como a capacidade de prevenir problemas (questão 64, com 61,7% de concordância e 32,4% de neutralidade) ainda é percebida como algo pouco sistematizado. Já a opinião dos facilitadores da qualidade, responsáveis mais diretos por apoiar a solução e prevenção de problemas, é um pouco mais positiva atingindo 75% de concordância.

h) Foco nos Resultados

	DT	D	N	C	CT
4. Os valores centrais da organização transcendem as considerações puramente econômicas e financeiras.	2,9%	2,9%	14,7%	14,7%	64,7%
17. Os resultados almejados pela organização contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando-se obter sucesso de forma sustentada.	0,0%	0,0%	17,6%	44,1%	38,2%
41. A organização realiza efetivamente o acompanhamento dos resultados frente às metas e referenciais pertinentes.	0,0%	0,0%	8,8%	41,2%	50,0%
56. No SESI, eficácia é mais importante que controle.	0,0%	18,8%	43,8%	28,1%	9,4%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Pode-se inferir que o acompanhamento dos resultados frente às metas e aos referenciais comparativos está presente na gestão do SESI, como é o caso da questão 41, que obteve 91,2% de concordância e nenhum percentual de discordância. É ainda positiva a existência de um índice de concordância de

82,3%, para a afirmativa de que os resultados almejados pela organização contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando-se obter sucesso de forma sustentada (questão 17) e de que os valores centrais do SESI transcendem as considerações puramente econômicas e financeiras (questão 4, com 79,4% de concordância e um dos mais altos índices de concordância total: 64,8%). Isto reforça que está claro para as pessoas de que resultados no SESI não significam somente os associados às finanças e sim os inerentes a todas as partes interessadas (cliente, mantenedor, força de trabalho, fornecedores e sociedade) e perspectivas (clientes, financeira, sociedade, processos e aprendizado e crescimento).

Todavia, é nítido que o foco nos resultados está comprometido pelo baixo índice de concordância para a afirmativa de que no SESI eficácia é mais importante que controle (questão 56, com apenas 37,5% de concordância). O índice de neutralidade é alto 43,8%, confirmando que as pessoas têm dúvidas sobre o que é mais importante na organização. Enfatizar mais a eficácia do que o controle é uma das condições necessárias para atingir o status de excelência. Não se está afirmando que o controle é desnecessário ou negativo, principalmente quando se está retratando uma organização sem fins lucrativos que possui recursos compulsórios, porém quando as pessoas julgam que a organização é mais controladora do que eficaz, pode significar que ela está mais “burocrática” do que, deveria o que pode levar à estagnação.

i) Inovação

	DT	D	N	C	CT
9. A inovação - simples ou complexa, sistêmica ou não – faz parte da organização, abrangendo todos os aspectos dos processos e do negócio.	0,0%	2,9%	11,8%	55,9%	29,4%
10. A média gerência e demais empregados são encorajados a buscar novas oportunidades fora das linhas tradicionais de serviço da organização.	0,0%	23,5%	23,5%	35,3%	17,6%
23. A organização está na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporam continuamente aos seus processos e serviços.	0,0%	0,0%	26,5%	55,9%	17,6%
28. No SESI há um ambiente propício para as iniciativas individuais.	0,0%	15,6%	37,5%	43,8%	3,1%

31. As pessoas são incentivadas a serem criativas e inovadoras.	0,0%	2,9%	26,5%	47,1%	23,5%
49. Embora existam regras e normas, há uma certa flexibilidade. É possível fugir um pouco do <i>script</i> se isto agregar valor para a organização.	0,0%	17,6%	14,7%	58,8%	8,8%
62. O estilo de gestão do SESI pode ser considerado mais descentralizado do que centralizado.	2,9%	11,8%	20,6%	61,8%	2,9%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

A maioria das questões desta variável teve um índice de concordância baixo, evidenciando que a inovação não é um dos valores mais presentes na organização.

A exceção foi paradoxalmente, a questão 09 (a inovação - simples ou complexa, sistêmica ou não – faz parte da organização, abrangendo todos os aspectos dos processos e do negócio), que obteve 85,3% de concordância. Interessante observar que quando questionadas se a organização está na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporam continuamente aos seus processos e serviços (questão 23), as pessoas não chegam a discordar da afirmativa (o índice de concordância foi de 73,5% e não houve registro de discordância). Embora, este índice caia para 33%, quando considerados apenas os assessores, que são os que têm maior responsabilidade em inovar.

Entretanto, quando questionadas sobre os meios que facilitam a inovação, fica evidente que a organização apresenta falha na oferta dos mesmos. Para fazer da inovação uma prática sistemática é preciso ter um estilo de gestão mais descentralizado (questão 62), que dê certa liberdade às pessoas de criar, porém o índice de concordância para esta afirmativa é de somente 64,7%. As pessoas também não concordam muito de que embora existam regras e normas, é possível fugir um pouco delas se isto agregar valor para a organização (questão 49, com 67,6% de concordância). A normalização das rotinas tem crescido muito no Sistema FIEB e há um receio muito grande de que o descumprimento leve a punições, mesmo que seja por uma boa causa. Esta percepção é reforçada pelo baixo índice de concordância para as afirmativas de que a média gerência e demais empregados são encorajados a buscar novas oportunidades fora das linhas tradicionais de serviço da Organização (questão 10, com 52,9%) e de que há um ambiente propício para

as iniciativas individuais (questão 28, com 46,9%). A única ressalva a fazer é que, quando questionadas, não sobre iniciativas individuais, mas sobre o incentivo a serem criativas e inovadoras, o desempenho melhora significativamente, alcançando 70,6% de concordância. Talvez o caminho do SESI não seja mesmo o da iniciativa individual. A organização é mais propícia a cooperação e ao trabalho em equipe, mas isto não pode ter como consequência a pouca inovação. É preciso criar os meios para inovar com cooperação e trabalho em equipe.

j) Agilidade

	DT	D	N	C	CT
18. A organização consegue solucionar problemas de maneira eficiente e eficaz.	0,0%	2,9%	23,5%	55,9%	17,6%
38. A organização tem um enfoque pró-ativo, possibilitando a antecipação das demandas do cliente e de outras partes interessadas.	0,0%	11,8%	29,4%	41,2%	17,6%
63. A organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos.	0,0%	5,9%	35,3%	55,9%	2,9%
64. Há uma busca pró-ativa da prevenção de problemas.	0,0%	5,9%	32,4%	58,8%	2,9%
66. A organização é ágil, com ciclos cada vez menores de melhorias ou introdução de serviços.	5,9%	29,4%	26,5%	32,4%	5,9%
73. A Organização responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias.	0,0%	5,9%	17,6%	67,6%	8,8%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Como já foi analisado em outra variável a Organização ainda não atingiu a maturidade em relação a solução e prevenção de problemas (questões 18 e 64) e não possui enfoque verdadeiramente pró-ativo na antecipação das demandas das partes interessadas (questão 38), o que prejudica a resposta rápida aos clientes e demais partes interessadas. Embora, apresente um índice razoável de concordância (76,4%) quanto às respostas às mudanças de cenários e de necessidades das partes interessadas (questão 73). Importante notar o crescimento para 100% de concordância quando considerados apenas

os gerentes de processos e supervisores administrativos, que têm um maior contato com as partes interessadas clientes e fornecedores.

A agilidade, de uma maneira geral, é dificultada em razão do próprio tamanho, natureza e dispersão geográfica do SESI, que certamente perde competitividade. A organização não é considerada ágil pelos pesquisados (questão 66). O índice de concordância nesta questão foi um dos mais baixos: 38,3% e o índice de discordância, no patamar desta pesquisa, elevado: 35,3%. Dois dos pesquisados reforçam a discordância com os seguintes comentários:

A organização como um todo, atualmente está muito focada no controle, limitando o poder de criatividade, a agilidade nas respostas às demandas dos clientes.

As coisas para serem feitas, às vezes, precisam da autorização de tanta gente e há uma demora tão grande em aprovar certos pedidos que se tem uma coisa que o SESI não tem, é agilidade.

Outro fator preocupante, e que está associado também ao aprendizado e a gestão do conhecimento, é o baixo índice de concordância para a afirmativa de que a organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos (questão 63), que obteve 58,8%.

I) Aprendizado Organizacional

	DT	D	N	C	CT
2. A busca da eliminação da causa de problemas, de inovações e a motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível fazem parte da cultura do SESI.	0,0%	0,0%	2,9%	64,7%	32,4%
55. O aprendizado faz parte da cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades.	0,0%	2,9%	14,7%	50,0%	32,4%
61. Há uma busca incessante pela melhoria contínua dos processos e práticas de gestão.	0,0%	0,0%	0,0%	44,1%	55,9%
63. A organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos.	0,0%	5,9%	35,3%	55,9%	2,9%
76. Há uma cultura de não aceitar a complacência, de buscar fazer melhor da próxima vez.	2,9%	8,8%	14,7%	61,8%	11,8%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

O *Aprendizado* e o valor *Nunca é suficiente* funcionam como molas mestras do progresso, do crescimento organizacional. Significa que a empresa não está inerte, que a busca incessante pela melhoria, pela inovação e pelo *status* de estar sempre entre os melhores e oferecer o melhor estão presentes em sua cultura.

No caso do SESI, é surpreendente que 100% dos pesquisados concordem que há uma busca incessante pela melhoria contínua dos processos e práticas de gestão (questão 61). Ainda mais com um percentual elevado de concordância total: 55,9%. Esta afirmação é reforçada pelo percentual de concordância obtida na questão 02 (a busca da eliminação da causa de problemas, de inovações e a motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível, fazem parte da cultura do SESI), com 97,1%.

Contudo, as pessoas ainda não validam com a mesma intensidade a afirmativa de que o aprendizado faz parte da cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades (questão 55), que obteve 82,4% de concordância. Para apenas 58,8% dos pesquisados, a organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos (questão 63) e, não há uma forte convicção de que existe uma cultura de não aceitar a complacência, de buscar fazer melhor da próxima vez (questão 76), que obteve 73,6% de concordância.

m) Visão Sistêmica

	DT	D	N	C	CT
4. Os valores centrais da organização transcendem as considerações puramente econômicas e financeiras.	2,9%	2,9%	14,7%	14,7%	64,7%
17. Os resultados almejados pela organização contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando-se obter sucesso de forma sustentada.	0,0%	0,0%	17,6%	44,1%	38,2%
40. As pessoas entendem o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação com o mundo externo.	0,0%	9,1%	24,2%	51,5%	15,2%

54. Há um alinhamento coerente entre a ideologia central e as estratégias, metas e práticas de gestão adotadas pelo SESI.	0,0%	0,0%	11,8%	52,9%	35,3%
75. Há clareza sobre o que faz parte do núcleo da organização (a ideologia que não pode ser mudada) e aquilo que deve evoluir em busca do progresso.	0,0%	11,4%	14,3%	60,0%	14,3%

Legenda: DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

O fundamento *Visão sistêmica*, assim como o valor *Mais que simplesmente lucro* pressupõe que, as organizações devem ter uma gestão harmônica e balanceada, que atenda às necessidades de todas as partes interessadas, e não somente dos acionistas, e que considere o todo maior do que a soma das partes. Não que a saúde econômica e financeira deixe de ser importante, na verdade é essencial, mas uma gestão que amplia o foco, voltada para todas as perspectivas, tende a ser mais sustentável.

Pode-se concluir que os pesquisados, de certa forma, concordam que os resultados almejados pela organização contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando-se obter sucesso de forma sustentada (questão 17, com 82,3% de concordância) e de que há um alinhamento coerente entre a ideologia central e as estratégias, metas e práticas de gestão adotadas pelo SESI (questão 54, com 88,2% de concordância), o que significa dizer que aquilo que está em sua Declaração Estratégica - que assume compromissos com todas as partes interessadas – é tido como verdade pela maioria que visualiza o discurso na prática, aqui entendida como as estratégias, metas e práticas de gestão. As pessoas, ainda que com menos entusiasmo (79,4%), também, confirmam que os valores centrais da organização transcendem, as considerações puramente econômicas e financeiras (questão 4), sendo que este índice chega a 100% se for considerado apenas os gerentes e assessores.

Todavia, ainda existem dúvidas em relação às afirmativas de que as pessoas entendem o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação com o mundo externo (questão 40, com 66,7% de concordância) e de que há clareza sobre o que faz parte da ideologia central e aquilo que deve evoluir em busca do progresso (questão 75, com 74,3% de concordância). Ter clareza em relação aos dois

aspectos é fundamental para preservar o núcleo – a identidade da organização – e ao mesmo tempo inovar, buscando a excelência.

6 CONCLUSÃO

Neste momento, será retomada a questão presente na *pergunta-chave*, buscando confirmar ou não se o SESI DR-BA tem, ou terá condições de tornar-se, uma organização de excelência, dentro de um enfoque retrospectivo e prospectivo, visando contribuir com a fundamentação das futuras opções estratégicas da organização.

6.1 A RESPOSTA PARA A PERGUNTA-CHAVE

Os documentos do SESI demonstram resultados quantitativa e qualitativamente diferenciados da década de 90, até hoje. No período de 92 a 2004, pelo crescimento do número de empresas atendidas, por exemplo, pode-se concluir que a organização avançou no aprendizado de trabalho profissional com o cliente indústria e na geração de receita de serviços, hoje, na ordem de R\$ 11 milhões.

O SESI DR/BA mudou, significativamente, com a implementação do modelo de gestão vigente.

É também evidente que essa mudança atingiu todas as partes interessadas, porém privilegiando o cliente e o “acionista” ou mantenedor – a indústria.

Essa focalização na indústria e busca da excelência não ocorre por acaso ou apenas pela vontade, poder ou competência de seus líderes. Mas, acima de tudo, representa uma resposta, consciente e deliberada, às transformações, sem precedentes, ocorridas no macro ambiente que não mais comportava uma organização com o perfil e atuação do SESI do passado.

Buscar a excelência, demonstrando eficiência e eficácia no cumprimento da sua Missão, passa a ser condição necessária para a legitimidade perante os clientes e demais partes interessadas.

A gênese do SESI, como já foi visto, resulta da aproximação da visão empresarial e da vontade política, vigentes naquela época, em resposta às demandas sociais dos trabalhadores. Porém, as mesmas forças e vontades que determinaram o seu surgimento podem decretar a sua morte. Se a organização não permanece ou se torna útil, ou melhor, essencial para seus mantenedores (a indústria), perde a sua sustentabilidade política e, por consequência, a financeira.

Se o SESI sobrevive e cresce, há quase 60 anos, com base nos recursos compulsórios, é porque existem partes interessadas satisfeitas e com força política para mantê-lo em atividade. Mas, em nenhum momento da sua vida houve, em âmbito nacional, tanto questionamento explícito à razão de ser e à forma de financiamento das Organizações do Sistema “S”, como nos dias atuais (pós 90).

Duas principais linhas de causas prováveis para esses questionamentos são deduzidas:

- **Externas ao SESI**

- Necessidade das indústrias de reduzirem custos para fazer frente aos seus competidores, principalmente internacionais;
- Carência de recursos governamentais para demandas sociais.

- **Interna ao SESI**

- Eventual inadequação de seu direcionamento estratégico (falta de foco na indústria), de seus serviços e da sua gestão. Somente sobre essa linha de causa provável o SESI tem domínio pleno e está atuando, como já demonstrado.

Assim, se assiste, desde os anos 90, a um movimento de esforço de sobrevivência e legitimação, dessa vez sem precedentes. O SESI DR-BA, pela reestruturação que vem fazendo nos últimos anos em seu modelo de gestão, já não é o mesmo.

A adoção de um modelo de gestão baseado nos Critérios de Excelência do PNQ tem se traduzido na profissionalização da gestão, no amadurecimento da formulação estratégica, no monitoramento dos resultados através de indicadores de desempenho, na implementação de práticas de gestão consideradas refinadas para organizações com o seu perfil e constante correção dos rumos, no caso de não conformidades ou resultados insatisfatórios.

Mas será que, o que tem sido feito, é suficiente para transformá-lo em uma Organização de Excelência?

Há uma série de pontos positivos que confirmam que uma boa parte do conteúdo dos valores preconizados por Collins e Porras (1997), Kanter (1996) e pelos fundamentos do PNQ (2004) estão presentes no SESI , destacando-se:

- Ideologia central forte, bem entendida pela maioria e que guia claramente os seus rumos. Há um alinhamento coerente entre a ideologia central – que não é uma simples retórica - e as estratégias, metas e práticas de gestão adotadas;
- Organização reconhecida como ética, que utiliza os recursos com retidão, cumpridora dos requisitos legais e regulamentares e que exercita a sua cidadania, liderando ou apoiando iniciativas sociais;
- Pessoas com orgulho em trabalhar no SESI e existência de um bom ambiente de trabalho, que promove a participação e cooperação interna e a busca incessante pela melhoria contínua e eliminação da causa de problemas;

- Estratégias, planos de ação e processos que se orientam em função da promoção da satisfação e da conquista e retenção dos clientes, que já têm a sua importância reconhecida pela organização;
- Compromissos com grandes desafios, que exigem esforço das pessoas por um período relativamente longo e que atuam como fatores motivadores do orgulho que as pessoas sentem ao trabalhar numa organização que está em evolução, ou seja, buscando a excelência;
- Eficiência na utilização dos recursos e eficácia nos resultados, buscando ser o melhor em tudo o que faz;
- Os resultados almejados são efetivamente acompanhados frente às metas e/ou aos referenciais comparativos e contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando obter sucesso de forma sustentada.

Entretanto, pelo que foi descrito no capítulo anterior pode-se deduzir que o SESI passa por um momento de afirmação do seu modelo de gestão, com a iminência de ter que realizar alguns ajustes e concessões para não “desconstruir” o que considera relevante. A organização, hoje mais dependente do direcionamento do Sistema FIEB, de certa forma teve o seu processo de busca da excelência retardado por razões que vão desde ao desconhecimento do modelo de gestão até o receio de que o mesmo, sendo diferente, traduzisse uma falta de sintonia com o Sistema.

O SESI DR-BA embora tenha evoluído muito nesta direção nos últimos anos, ainda não é de excelência e tem alguns desafios a enfrentar para alcançar esse *status*:

a) *Transformar-se em um provedor de soluções para o cliente.*

Do atendimento direto e amplo à comunidade, com os recursos compulsórios, para a focalização na indústria, foi um longo caminho de aprendizado e de aproximação com a indústria e seus trabalhadores.

O SESI DR-BA demonstra estar atento à essencialidade do cliente para a sua sobrevivência e tem conseguido bons índices de satisfação, como registrado no capítulo três, todavia faltam pró-atividade e conhecimento profundo das reais necessidades do cliente.

A venda de serviços aos clientes indústria e trabalhadores, em lugar da oferta gratuita, tornou o SESI um fornecedor, com todas as implicações comerciais e relacionais desse novo papel, mas com o agravante do questionamento quanto ao duplo pagamento (remuneração do serviço + contribuição compulsória). O SESI, forçosamente, aprende as duras lições do mercado:

- Não basta ter produtos com conteúdo e qualidade superior ao mercado e preços subsidiados;
- Não basta se sentir portador do melhor para seu cliente, na sua própria visão – é preciso que o cliente perceba uma relação custo/ benefício favorável.

A abordagem empresa a empresa, como qualquer fornecedor de serviço, que representou um avanço em relação ao passado, dá nítidos sinais de esgotamento: dificuldade em atingir as micro e pequenas empresas; de elevar a participação no mercado, que não ultrapassa os 25% e; de concretizar a venda de alguns produtos prioritários.

O SESI, externa e internamente, passou a ser visto e a se ver como prestador de serviço com ênfase no produto e nos resultados financeiros.

Está sendo, agora, exigido da organização um novo salto qualitativo que a transforme numa provedora de soluções.

Ser um provedor de soluções significa abandonar a *Lógica do produtor* e atuar sob a *Lógica do cliente*. Para isso, muitas ações devem ser implantadas ou aperfeiçoadas, dentre elas:

- Priorização da atuação setorial. A abordagem empresa a empresa tem se mostrado ineficaz pela baixa capacidade de pagamento do custo operacional do atendimento (baixa concentração de empregados por empresa e de empresas por região). Além disso, aquela empresa “mais consciente e pró-ativa”, que adote um serviço do SESI, não exigido pela legislação ou pela fiscalização, “perde”, em curto prazo, na competição com seus concorrentes.

O SESI precisa ampliar a sua base de clientes e atuar por setores da indústria, iniciando por aqueles mais carentes ou mais afetados por resultados negativos nas áreas de: educação, saúde e segurança e estudando criteriosamente – e com o cliente – as suas reais necessidades.

Essa forma de abordagem gera escala, define projetos específicos, possibilita a articulação com sindicatos patronais, e de trabalhadores e organismos governamentais federais e regionais e, até externos.

Há, ainda, a possibilidade de se obter financiamentos com parcerias entre instituições de pesquisas e agentes financeiros.

Todavia, será preciso vencer as amarras das estruturas burocráticas visando, maior agilidade e flexibilidade no relacionamento com o cliente. É fundamental o entendimento de que a pirâmide hierárquica deve ser invertida, colocando-se o cliente no topo, o que significa considerar que as suas necessidades é que ditam as regras. Torna-se relevante também, desenvolver competências de articulação e captação de recursos, para viabilizar a existência de parcerias com agentes de desenvolvimento;

- Aquisição de competências para atuar por projeto. Uma das formas de se tornar mais flexível e ágil na antecipação e

atendimento das demandas do cliente é fazer com que a organização atue por projeto que tem a seguinte definição, segundo o PMBOK, versão 2000: “*Um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com objetivo de criar um produto ou serviço único*”. (BARCAUI, 2004, p. 4)

Entretanto, abandonar a estrutura funcional tradicional e viabilizar a existência de ambiente favorável à atuação por projetos não é tarefa fácil para uma organização como o SESI. Será preciso *Dar as Ferramentas* para as pessoas, o que significa, dentre outras coisas: reestruturação organizacional; estímulo à geração de idéias e experiências criativas; maior autonomia para os gestores, principalmente os de projeto; encorajamento dos conflitos e divergências de cunho profissional, que estimula o amadurecimento de idéias; capacitação continuada em gestão de projetos; reformulação das estruturas de avaliação de desempenho das unidades e dos profissionais, além da manutenção do espírito de cooperação presente na organização.

Dentre todas as ações elencadas acima, certamente a que tem maior impacto e interferência nas demais é a reestruturação organizacional. É evidente o avanço ao transformar um Centro de Atendimento (CAT) em uma Unidade de Negócio (UN) contudo, esse avanço ocorrido no passado recente, já não atende às necessidades atuais. A estrutura organizacional deve ser leve e flexível, capaz de se reinventar, a partir das demandas dos clientes.

Pode-se entender essa nova visão como uma necessidade de desdobramento do aprendizado da atuação com foco na indústria e na busca da eficiência e da eficácia. A mudança qualitativa maior levaria a ênfase na efetividade das ações dos serviços, com o intuito de analisar sistematicamente qual a transformação positiva que os projetos ou programas específicos trazem para o ambiente de trabalho daquele setor.

b) Estimular o progresso.

Pode-se afirmar que o núcleo, como definido por Collins e Porras (1997), está bem preservado. As pessoas reconhecem que existe uma ideologia central forte e autêntica, aceitam os mecanismos de doutrinação em torno desta ideologia e acreditam em seu conteúdo (o índice de credibilidade da Declaração Estratégica do SESI - Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade -, medido através de pesquisa com toda a força de trabalho foi de 89%, no último ano). Pode-se afirmar que o caráter nobre da Missão do SESI é motivo de orgulho para a maioria dos profissionais que trabalha na organização.

Entretanto, como também afirmado pelos autores, isto não é suficiente para tornar uma organização excelente. É preciso que a preservação do núcleo ande de mãos dadas com a busca pelo progresso, aqui entendido como inovação, aprendizado, progresso evolutivo, melhoria contínua, uso de metas audaciosas e percepção de que nunca é suficiente, de que sempre terá algo a ser feito ou aperfeiçoado. E, no SESI DR-BA, pelo resultado de questões cruciais da pesquisa respondida pelos seus profissionais, ainda há muito a realizar nesta direção:

- Dar autonomia para os gestores agirem em busca de melhorias e otimização dos resultados. O baixo índice de concordância para a questão 16, referente à pesquisa realizada com os profissionais do SESI (vide página 140) e a análise dos últimos acontecimentos internos reforçam que os gestores estão perdendo autonomia e isto é de veras prejudicial ao crescimento da organização, pois, interfere diretamente na agilidade e pró-atividade. Se os gestores forem meros cumpridores de ordens, deixarão de ser gestores para serem, novamente, administradores de CAT;

- Dar liberdade para a criatividade e inovação, sem perder o foco na preservação do núcleo. Isto significa não punir os eventuais erros oriundos das tentativas de fazer a organização prosperar, desde que alinhadas à ideologia central. Se a organização estiver mais preocupada com o controle e hierarquia, não haverá clima para propagar o estímulo à formulação de idéias originais e para encorajar as pessoas a ultrapassarem as barreiras da rotina do dia a dia;
- Reduzir os ciclos de melhorias e de introdução de serviços e se antecipar às demandas do cliente e de outras partes interessadas. Isto requer capacidade de análise, agilidade e resposta rápida, que, por sua vez, requerem autonomia. Dentro da *lógica do cliente* não é possível conviver com trâmites excessivamente burocráticos. Considerando que, apenas 38,3% dos pesquisados concordam que a organização é ágil (questão 66), há muito a alterar na atual estrutura organizacional e perfil de alçada, bem como na capacitação gerencial e técnica para atuar nesse contexto;
- Reconhecer os esforços individuais ou coletivos em busca de novas oportunidades ou de inovação. As pessoas precisam ser encorajadas a inovar e reconhecer esses esforços, principalmente os coletivos que combinam mais com o perfil da organização, é uma das melhores formas de instalar um clima propício à inovação;
- Ser seletivo na normalização das rotinas, padronizando aquilo que realmente importa e que tem que ser feito da mesma forma e deixando livre aquilo que a padronização não agregará valor. A padronização de determinadas rotinas é salutar numa organização como o SESI - de grande porte, membro de um sistema, tão dispersa geograficamente e submetida a controles externos do Tribunal de Contas da União -, porém uma análise profunda dos objetivos e

conseqüências da padronização é essencial para certificar a relevância em manter uma metodologia única de trabalho;

- Sistematizar as práticas de prevenção de problemas, capacitando as pessoas e se disciplinando para adotar tal prevenção, como conduta diária. Isto não é uma tarefa fácil, pois, na cultura brasileira prevalece o imediatismo e o costume de “apagar incêndios”, ao invés de evitar que o fogo ocorra. É necessário capacitar as pessoas e manter a constância de propósito, não aceitando análises superficiais que serão insuficientes para resolver os potenciais problemas;
- Aprender com novas experiências, absorvendo e disseminando conhecimentos. No contexto em que a velocidade das mudanças é algo surpreendente e que o capital intelectual passou a ser um dos principais ativos intangíveis de uma organização, não é mais possível se dar ao luxo de não aprender a aprender. Cada experiência, projeto ou relacionamento guarda lições a serem aprendidas e compartilhadas rapidamente, pois, servem de base para o amadurecimento da organização diante do complexo e do novo. Sem dúvida, isto requer o apoio de sistemas informacionais eficientes e confiáveis;
- Dar mais importância à eficácia, do que ao controle. É preocupante o fato de só 37,5% dos pesquisados concordarem que, no SESI, a eficácia é mais importante do que o controle (questão 56). Ter a eficácia como princípio é condição necessária para a busca da excelência, não sendo possível a sua anulação em detrimento do controle, pois isso é o mesmo que dar mais importância aos meios do que aos propósitos. O controle é, e sempre será, importante, mas deve ser formulado para facilitar o trabalho na ponta e não o contrário, sob pena de aniquilar a capacidade de realização da organização;
- Adotar uma postura mais arrojada em relação às práticas de gestão de pessoas. Embora, haja um bom índice de satisfação

das pessoas (vide página 52), que sentem orgulho em trabalhar na organização, é nítido que há uma carência de práticas consideradas inovadoras e que são importantes para levar o SESI à condição de organização de excelência. A atração e retenção de talentos, por exemplo, não foi identificada na pesquisa (questão 34), com uma prática presente na organização. Além disso, não existe um sistema de reconhecimento, financeiro ou não, que estimule a obtenção de resultados de excelência. É preciso que a política e as práticas de gestão de pessoas favoreçam a existência de um ambiente propício ao aprendizado, autonomia, inovação, melhoria, agilidade e alto desempenho;

- Buscar resultados cada vez melhores em tudo o que faz, não aceitando a complacência. O SESI não pode se deixar levar por resultados medíocres, metas pouco desafiadoras ou referenciais comparativos não pertinentes, que escondam as suas deficiências. A busca pela excelência requer disciplina, constância de propósitos e persistência em almejar e alcançar resultados cada vez melhores, verdadeiramente.

c) Atuar por meio de redes e parcerias.

O conceito de rede tem assumido uma dimensão mais profunda, como chave interpretativa de grandes tendências do processo histórico em curso. Em que pesem as variações de significados a ele atribuídos, as redes sempre vão envolver graus de interdependência e articulação, tendo uma conotação sistêmica. Para Castells (2000, *apud* MELLO; SILVEIRA, 2002, p. 137), rede é um conjunto de nós interconectados e o que um nó é, depende do tipo de rede existente. É inevitável que o desenvolvimento de uma organização como o SESI, no mundo contemporâneo, esteja atrelado à sua capacidade de relacionamento

interorganizacional, seja com organismos governamentais, privados ou do terceiro setor.

O SESI DR-BA vem de um passado de auto-suficiência em que podia se dar ao luxo em não interagir genuinamente com as partes interessadas ou outras organizações. Ainda que existissem convênios, esses não significavam desconcentração de poder. Hoje, no contexto complexo em que se vive, está sendo, inevitavelmente, forçado a unir forças para agregar valor as suas ações e compartilhar recursos, pois, quanto mais interações possuir mais condições terá de se aproveitar do capital humano e social existentes no meio exterior.

A organização tem sua competência em articular com outras instituições reconhecida (a questão 13, referente a esta afirmativa, obteve 97,1% de concordância interna). O próprio hibridismo presente em sua conceituação: com características de uma organização do setor público, privado e terceiro setor amplia a sua capacidade de articulação com diversos atores. Certamente, o maior exemplo é a realização do Programa Ação Global, realizado desde 1991 e que reúne, aproximadamente, sessenta organizações parceiras, em prol da oferta de um dia de solidariedade. Há também, o caso de parcerias e convênios com Universidades, com o SENAI DR-BA para oferta do ensino médio com qualificação, e até com centros de pesquisas internacionais (Ryerson University de Toronto e a Agência Canadense de Cooperação Internacional), para trocar experiências no campo da saúde e segurança no trabalho.

Por outro lado, tateia na implementação de parcerias para viabilizar a operacionalização das unidades com baixa relação custo/benefício, o que atravanca o seu crescimento, pois impede a utilização dos recursos em ações mais efetivas. Se fosse uma organização privada, o SESI poderia simplesmente fechar essas unidades. Mas, pelo seu papel social e tendo suas decisões submetidas ao Conselho Regional, que tradicionalmente, possui uma postura conservadora em relação a ações desta natureza, isto se torna mais difícil de acontecer.

Os próprios empregados pesquisados observam que o SESI DR-BA ainda não está totalmente preparado para atuar em rede. Faltando-lhe:

- Identificar claramente quais as suas potencialidades e quais as imprescindíveis nos demais membros da rede ou da parceria;
- Adquirir competência para identificar e mobilizar os melhores parceiros;
- Conscientizar-se de que as redes pressupõem compartilhamento igualitário de poder e de decisões;
- Buscar filosofias e valores compatíveis;
- Comunicar adequadamente os seus objetivos para todos os envolvidos, buscando comprometimento com a rede/parceria;
- Desenvolver estruturas e processos que suportem o seu desenvolvimento, inclusive com apoio da tecnologia da informação;
- Acompanhar rigorosamente o desempenho das redes e parcerias, atuando preventiva e corretivamente quando necessário.

d) Revalidar a visão de futuro

Uma forte orientação para o futuro é, segundo Collins e Porras (1997), condição *sine qua non* para a busca da excelência. As organizações precisam ter propósitos comuns e duradouros, com

objetivos desafiadores e de longo prazo, e as pessoas precisam acreditar neles.

Preocupa o fato de no SESI DR-BA as pessoas não concordarem efusivamente de que a clareza e a constância de propósitos são conduzidas pela liderança, embora concordem que há uma ideologia central forte e autêntica e de que, a organização pensa, planeja e aprende estrategicamente. Fornecer um claro senso de direção quanto aos rumos do negócio da organização, promovendo o engajamento e comprometimento das pessoas é uma atribuição da liderança.

Há evidências de que a organização passa por momentos de fragilidade na disseminação e clareza dos rumos a tomar. Embora esteja escrito que os prioritários são: educação do trabalhador, ensino médio com qualificação, saúde e segurança e lazer na empresa, há alguns sinais de valorização da educação regular, por exemplo, que confundem as pessoas.

As lideranças atuais precisam retomar as discussões quanto aos rumos da organização e a partir do que foi consensado, assumir como pressuposto básico, disseminando-o pessoalmente para todos e cuidando para que não haja inconsistências entre o que é dito e o que é praticado.

Um outro aspecto, ligado à visão de futuro, é a preparação das novas lideranças - assunto este, praticamente, esquecido pela organização. O fato de não existir um planejamento cuidadoso da sucessão no SESI, tanto para o cargo de Superintendente, quanto para o de gestores, fragiliza a capacidade da organização em manter o seu direcionamento estratégico e ideologia, em detrimento da vontade de líderes isolados.

A organização precisa desenvolver suas lideranças e continuar pensando estrategicamente, sem se deixar levar apenas pelo apego à rotina e ao controle operacional. É importante se preocupar com os resultados no presente e com a eficiência na utilização dos recursos, mas é do planejamento de longo prazo, da formulação de metas

audaciosas e da disposição em assumir compromissos duradouros que uma organização constrói o seu futuro.

Este estudo buscou, a partir de uma visão sistêmica do SESI DR-BA, entendido como um micro-sistema que interfaceia com macro-sistemas do mundo globalizado, avaliar se a organização é, ou tem condições de tornar-se, de excelência, identificando os valores e o estágio atual da sua gestão.

Da seqüência de análise do geral (mundo globalizado) para o particular (SESI DR-BA) buscando as correlações de causa (abertura econômica, aumento das exigências dos clientes, etc) e efeito (reestruturação, redução de custos, queda de receita compulsória, etc) pode-se ainda inferir: que as significativas mudanças de gestão ocorridas no SESI DR-BA em que pese à vontade e a competência dos dirigentes do processo – antes, e mais que isso, representaram ajustes para adequação aos modelos vigentes nos setores privados da indústria e no setor público.

Indicam também que o caminho percorrido pelo SESI DR-BA é, na maioria das vezes, coerente com a busca da excelência. Grande parte dos valores preconizados por Collins e Porras (1997), Kanter (1996) e pelos fundamentos dos Critérios de Excelência do PNQ (2004) já estão incorporados à sua cultura, embora outros ainda estejam em estágio muito inicial de absorção. Observam-se mudanças qualitativas de enfoques e resultados na busca da efetividade e “essencialidade para a indústria”.

Espera-se que este trabalho tenha atingido seus objetivos, contribuindo para o entendimento da problemática da instituição SESI-DR/BA, visando a sua melhoria contínua, e que, eventualmente possa, de alguma forma, também contribuir para outros estudos, mais abrangentes e profundos sobre as organizações do chamado Sistema “S”.

REFERENCIAS

ARAÚJO, T. B. de. **Os engenhos centrais e a produção açucareira no recôncavo baiano**. Salvador: FIEB, 2002. 168 p. (Prêmio FIEB de Economia Industrial, v.1).

AVENA, A. (Org.). **Bahia século XXI**. Salvador: SEPLANTEC, 2002. 400 p.

BAHIA INDÚSTRIA. Salvador: FIEB, ano 11, n. 112, maio 2002.

BARBOSA, A. V. **Os impactos no SESI da reestruturação da indústria e da reforma do estado na década de 90: o caso DR-BA**. 2002. 85 p. Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BARCAUI, A. **Introdução a gestão de projetos**. São Paulo: USP, 2004. Apostila do Curso de Formação em Gestão de Projetos realizado pelo SESI DR-BA e FIA-USP.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTERO, C. O. Nota técnica: da internacionalização à globalização na perspectiva brasileira. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C.; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999. v.1: Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais.

BUARQUE, C. **Admirável mundo atual: dicionário pessoal dos horrores e esperanças do mundo globalizado**. São Paulo: Geração, 2001.

CARRIERI, A. de P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial provada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001. (CD-Rom).

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cintia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C.; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1999. v.1: Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cintia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais** São Paulo: Atlas, 1999. v. 1: Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais.

_____. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.v. 2: Reflexões e novas direções

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DA BAHIA (FIEB). **Modernização do sistema FIEB 1992-2002**. Salvador, 2002a. 38 p.

_____. **O PIB da Bahia 1975 – 2000: metodologia unificada e análises setoriais**. Salvador, 2002b. 151 p. (Estudos e pesquisas, 58).

_____. **A reestruturação do sistema FIEB**. Salvador, 2001. 39 p.

_____. Núcleo de Memória. **Evolução histórica da indústria na Bahia**. Salvador, 2002c. Exposição permanente.

FISCHER, T. A.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C.; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001. v. 2: Reflexões e novas direções.

FLECK, D. L.; ANDRADE FILHO, N. M. Crescimento corporativo e autoperpetuação da empresa: uma investigação dos traços organizacionais da Casas Sendas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003. (CD-Rom).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovações organizacionais: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 3-9, jan./mar. 1989.

_____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n.2, p.26-34, mar./abr., 1993.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (Brasil). **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo, 2004.

JUNQUILHO, G. S.; SILVA A. R. L. da. Carta de valores ou de intenções? Um debate sobre a tentativa de integração corporativa no mundo contemporâneo da gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. (CD-rom).

KANTER, R. M. **Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MARTIN, J.; FROST, P.. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, C.; NORDY, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2001. v.2: Reflexões e novas direções.

- MATTAR, H. **Os novos desafios da responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001. Palestra proferida na Conferência Nacional 2001 – Empresas e Responsabilidade Social promovida pelo Instituto Ethos. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml Acesso em: abr. 2004
- MELLO, R. F. de; SILVEIRA, C. M. da. Negociação e articulação interinstitucional. In: MOTA, C. R.; DUARTE, F. J. de C.; BARTHOLO JR., R. dos S. (Org.). **Participação e gestão social**. Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2002. (Formação e capacitação em gestão de iniciativas sociais; UT6). p. 110-158
- MOTA, C. R. *et al.* Gestão de iniciativas sociais. In: MOTA, C. R.; DUARTE, F. J. de C.; BARTHOLO JR., R. dos S. (Org.). **Participação e gestão social**. Brasília: SESI, 2002. (Formação e capacitação em gestão de iniciativas sociais; UT6).
- MOTA, C. R. *et al.* (Org.). **Globalização, identidade brasileira e a questão social**. Brasília: SESI, 2001. 194 p. (Formação e capacitação em gestão de iniciativas sociais; UT1).
- MOTA, C. R.; MEDEIROS, C. M. B.; BARTHOLO JR., R. dos S. (Org.). **História e atualidade da política social brasileira**. Brasília: SESI, 2001. 181 p. (Formação e capacitação em gestão de iniciativas sociais; UT3).
- NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades, **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVIS RIBEIRO, S. M. N. **A educação do trabalhador nos caminhos da responsabilidade social da empresa**. 2000. 100 f. Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- PARDINI, D. J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. (CD-Rom).
- PINTO, M. C. S.; VERGARA, S. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997. p. 1-15 [CD-Rom].
- RIBEIRO, A.; AMARAL, C.; STEELE, G. **Fatores limitantes da cultura organizacional do SESI, para sua auto-sustentação**. 1996. 84 f. Monografia (Especialização) - Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Salvador – FACS, Salvador.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999, 2ª Edição
- SANTOS, F. de A. A decisão empresarial: aspectos subjetivos e coletivos da “razoabilidade criativa”: mais uma lição de *Feitas Para Durar*. In: ENCONTRO

NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. (CD-Rom).

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único a consciência universal. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 174 p.

SCHEIN, E. H **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. São Paulo: José Olympio, 2001.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). Departamento Nacional. **Balço social da indústria 2001**: versão executiva. Brasília, 2002a. 47 p.

_____. Departamento Nacional. **Monitoramento estratégico do sistema SESI 2001**. Brasília, 2002b.

_____. **Plano estratégico do sistema SESI 2000-2004**. Brasília, 1999. 51 p.

_____. **Regulamento**. Brasília, 1988. 48 p.

_____. **Relatório de gestão período 1995 a 2002**. Brasília, 2002c. 36 p.

_____. **SESI 50 anos**. Brasília, 1996. 120 p.

_____. **SESI em números 2003**. Brasília, 2004a. 68 p.

_____. Departamento Regional (Bahia). **Relatório da gestão do SESI DR/BA, PNQ 2004**: Prêmio Nacional de Qualidade. Salvador, 2004b. 75 p. Relatório interno.

_____. **Pesquisa avaliação dos produtos e imagem**: SESI/SENAI. Salvador, 2002d. Relatório interno.

_____. **Relatório da gestão do SESI DR/BA, PNQ 2002**: Prêmio Nacional de Qualidade. Salvador, 2002e. 75 p. Relatório interno.

_____. **Relatório de avaliação da pesquisa de satisfação da força de trabalho 2003**. Salvador, 2004c. Relatório interno.

_____. **Plano estratégico do SESI DR-BA 2001-2004**. Salvador, 2000.

SILVA M. da. As dimensões culturais da qualidade: um estudo em empresas ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002. (CD-Rom).

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Dez anos de economia baiana**. Salvador, 2002. 280 p. (Estudos e pesquisas, 57).

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualytmark, 1995.

TEIXEIRA, C. **Palestra na FIEB**. Salvador: FIEB, 2000.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-9, abr.-jun.1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

APRESENTAÇÃO

O questionário abaixo integra a pesquisa que estou desenvolvendo para elaboração da Dissertação do Mestrado Profissional em Administração, realizado pela Escola de Administração da UFBA.

O tema da Dissertação é Organizações de Excelência e tem o objetivo de identificar se, segundo os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ (2004) e literatura especializada (KANTER, 1996; COLLINS E PORRAS, 1997), o SESI DR-BA possui as características necessárias para tornar-se uma delas, e, com isso, contribuir com a fundamentação das futuras opções estratégicas desta instituição.

Com esta pesquisa pretende-se conhecer a opinião dos gestores, assessores e facilitadores que, como você, atuam na Organização há mais de dois anos, contribuindo para a reflexão do questionamento acima. É importante responder considerando a situação/contexto que mais se aproxima da realidade do SESI DR-BA ou daquilo que você acredita que seja verdadeiro e não de como você gostaria que fosse.

Agradeço a colaboração.

Patrícia Campos

DADOS GERAIS

Unidade:	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Função: <input type="checkbox"/> Gestor/ Coordenador <input type="checkbox"/> Assessor <input type="checkbox"/> Gerente de Processo/ Supervisor <input type="checkbox"/> Facilitador	
Tempo de SESI: <input type="checkbox"/> 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos	

QUESTIONÁRIO

Assinale apenas uma das alternativas em cada questão, de acordo com a legenda abaixo:

DT = Discordo totalmente; D = Discordo; N = Nem discordo, nem concordo; C = Concordo; CT = Concordo totalmente

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
1.O SESI tem uma ideologia central (conjunto de poucos preceitos básicos que dão identidade e representação para a organização) forte e autêntica que, guia claramente os seus rumos.					
2.A busca da eliminação da causa de problemas, de inovações e a motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível fazem parte da cultura do SESI.					
3.A organização compromete-se com grandes desafios, estabelecendo metas verdadeiramente audaciosas e que exigem grande esforço das pessoas por um período relativamente longo.					
4.Os valores centrais da organização transcendem as considerações puramente econômicas e financeiras.					
5.A base para a tomada de decisão na organização é a análise de fatos e dados, gerados em cada um dos processos ou obtidos externamente.					
6.O SESI possui processos formais e/ou concretos de doutrinação dos empregados, a exemplo de treinamentos, programas de ambientação, disseminação dos valores organizacionais, eventos de socialização e publicações internas que reforçam a sua ideologia.					
7.A organização atua com eficiência na utilização dos recursos e com eficácia nos resultados.					
8.A ideologia central do SESI é bem disseminada e entendida por todos.					
9.A inovação - simples ou complexa, sistêmica ou não – faz parte da organização, abrangendo todos os aspectos dos processos e do negócio.					
10. A média gerência e demais empregados são encorajados a buscar novas oportunidades fora das linhas tradicionais de serviço da organização.					

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
11. A liderança estimula a geração de idéias e experiências criativas, aceitando falhas e erros oriundos desses processos.					
12. O SESI, ao longo do tempo, tem utilizado metas desafiadoras para estimular o seu crescimento.					
13. A organização consegue articular com outras instituições visando benefícios mútuos.					
14. O SESI é como se fosse uma família.					
15. Há programas e mecanismos formais de desenvolvimento da gerência.					
16. Os gerentes têm autoridade e liberdade para dirigir sua área, como se fosse seu próprio negócio.					
17. Os resultados almejados pela organização contemplam o cumprimento das necessidades de todas as partes interessadas, buscando-se obter sucesso de forma sustentada.					
18. A organização consegue solucionar problemas de maneira eficiente e eficaz.					
19. Perseverança e determinação são qualidades admiradas na organização.					
20. As pessoas no SESI consideram importante olhar para frente e visualizar o futuro.					
21. A organização é uma parceira e provedora de soluções para o cliente, estando apta a resolver qualquer problema.					
22. O SESI planeja, pensa e aprende estrategicamente, obtendo desta forma sucesso sustentado e duradouro em suas atividades.					
23. A organização está na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporam continuamente aos seus processos e serviços.					
24. As atividades inter-relacionadas são compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.					
25. É possível argumentar sobre o quê e como fazer as coisas, com o objetivo de melhorar os resultados da organização.					
26. A organização exerce a sua cidadania liderando ou apoiando iniciativas sociais.					
27. A organização estimula a adoção de iniciativas visando, desenvolver e oferecer serviços diferenciados para a criação de novos segmentos e até mesmo surpreender os mercados existentes.					

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
28. No SESI há um ambiente propício para as iniciativas individuais.					
29. Os anseios e necessidades da força de trabalho são identificados e utilizados na definição das estratégias e práticas de gestão organizacionais, visando à promoção do desenvolvimento, bem-estar e satisfação das pessoas.					
30. A organização possui um alto padrão de qualidade em tudo o que faz.					
31. As pessoas são incentivadas a serem criativas e inovadoras.					
32. A organização preza pela conduta ética em seus negócios e pelo atendimento e/ou superação dos requisitos legais e regulamentares, associados aos seus produtos, processos e instalações.					
33. O SESI realiza investimentos agressivos em termos de capital humano, por meio de recrutamento, treinamento e programas de desenvolvimento profissional.					
34. A organização promove um clima organizacional participativo e agradável, possibilitando a atração e retenção de talentos.					
35. As estratégias, planos de ação e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista e retenção dos clientes.					
36. A organização reconhece a sociedade como parte interessada, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas.					
37. Aqueles que violam a ideologia central são severamente punidos.					
38. A organização tem um enfoque pró-ativo, possibilitando a antecipação das demandas do cliente e de outras partes interessadas.					
39. As lideranças criam um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, agilidade, ética e aprendizado organizacional e das pessoas.					
40. As pessoas entendem o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação com o mundo externo.					
41. A organização realiza efetivamente o acompanhamento dos resultados frente às metas e referenciais pertinentes.					
42. As necessidades atuais e futuras dos clientes estão claras para todas as pessoas da organização.					
43. A organização tem ampla consciência do seu papel no desenvolvimento da sociedade.					

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
44. As lideranças estimulam as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com os resultados.					
45. A organização é perseverante na busca de resultados que demandam tempo.					
46. As lideranças interagem com todas as partes interessadas (clientes, força de trabalho, fornecedores, mantenedores e sociedade) de forma equilibrada e buscando oportunidades futuras para o SESI.					
47. A organização estimula sua força de trabalho a se engajar em iniciativas sociais.					
48. As pessoas são incentivadas a cooperar com as outras.					
49. Embora existam regras e normas, há uma certa flexibilidade. É possível fugir um pouco do <i>script</i> se isto agregar valor para a organização.					
50. Existe uma forte orientação para o futuro e disposição para assumir compromissos de longo prazo.					
51. Há clareza e constância de propósitos na organização e estas são conduzidas pela liderança.					
52. O SESI é uma ótima empresa para se trabalhar apenas para aqueles que se adaptam a sua ideologia.					
53. As pessoas têm discernimento e autonomia para realizar o seu trabalho e não precisam ser monitoradas o tempo todo.					
54. Há um alinhamento coerente entre a ideologia central e as estratégias, metas e práticas de gestão adotadas pelo SESI.					
55. O aprendizado faz parte da cultura da organização, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades.					
56. No SESI, eficácia é mais importante que controle.					
57. O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.					
58. Há oportunidade para que cargos de liderança sejam assumidos por pessoas de dentro da organização.					
59. O SESI utiliza metas audaciosas para estimular o progresso.					
60. A organização preza pela existência de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento das potencialidades das pessoas.					

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
61. Há um busca incessante pela melhoria contínua dos processos e práticas de gestão.					
62. O estilo de gestão do SESI pode ser considerado mais descentralizado do que centralizado.					
63. A organização aprende com novas experiências, absorvendo rapidamente novos conhecimentos.					
64. Há uma busca pró-ativa da prevenção de problemas.					
65. Há grande ênfase no treinamento e desenvolvimento das pessoas, voltados para o acúmulo de competências e o alcance da Visão.					
66. A organização é ágil, com ciclos cada vez menores de melhorias ou introdução de serviços.					
67. O SESI busca ser o melhor em tudo o que faz.					
68. Há um claro conhecimento dos clientes e fornecedores, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor para atendimento a estes requisitos.					
69. O SESI desenvolve, promove e seleciona cuidadosamente os talentos gerenciais internos.					
70. A ideologia central do SESI apresentou poucas mudanças ao longo dos seus mais de cinqüenta anos.					
71. A organização está atenta às mudanças que estão ocorrendo a sua volta, principalmente no que se refere aos concorrentes e a movimentação dos clientes em relação às novas demandas e necessidades.					
72. O SESI influencia e/ou estimula outras organizações a assumirem compromissos sociais.					
73. A organização responde rapidamente às mudanças de cenários e às necessidades das partes interessadas, analisando periodicamente sua visão de futuro e suas estratégias.					
74. O SESI prioriza a contratação de profissionais jovens que podem aceitar mais facilmente sua ideologia.					
75. Há clareza sobre o que faz parte do núcleo da organização (a ideologia que não pode ser mudada) e aquilo que deve evoluir em busca do progresso.					
76. Há uma cultura de não aceitar a complacência, de buscar fazer melhor da próxima vez.					
77. Os empregados têm orgulho em trabalhar no SESI.					

Afirmativas	DT	D	N	C	CT
78. A liderança encoraja, de forma saudável, divergências, discussões e discórdias, estabelecendo desafios e dando às pessoas responsabilidade para estimular o crescimento e o aprendizado organizacional.					
79. A organização está preparada para atuar em redes, beneficiando-se das qualidades dos eventuais parceiros.					
80. Há um planejamento cuidadoso da sucessão na organização.					

Por favor, utilize esta página para fazer qualquer comentário que julgar necessário.