

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES –
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

MARCOS FERNANDO ROTTA

**PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO POR PROCESSOS E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADE DE
INTEGRAÇÃO E DE MELHORIAS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS**

Santo Ângelo, RS, Brasil.

2016

**PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO POR PROCESSOS E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADE DE
INTEGRAÇÃO E DE MELHORIAS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS**

MARCOS FERNANDO ROTTA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Área de Concentração em Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI, RS) como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Gestão Estratégica de Organizações**.

ORIENTADOR (a): Prof^a. Dr^a. Lucélia Ivonete Juliani

CO-ORIENTADOR (a): Prof. Dr. Édio Polacinski

Santo Ângelo, RS, Brasil

2016

R851p Rotta, Marcos Fernando
Práticas de planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional : possibilidade de integração e de melhorias em uma empresa prestadora de serviços / Marcos Fernando Rotta. – Santo Ângelo : URI, 2016.
128 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Planejamento estratégico 2. Avaliação por desempenho I. Título.

CDU: 65.012.2

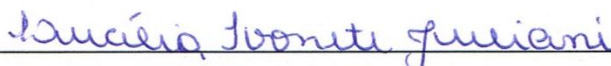
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

MARCOS FERNANDO ROTTA

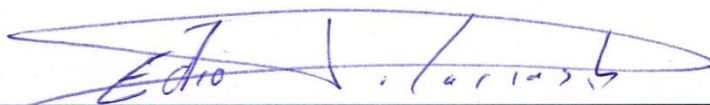
PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO POR PROCESSOS E
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADE DE
INTEGRAÇÃO E DE MELHORIAS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVIÇOS

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de
Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de
Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de
Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

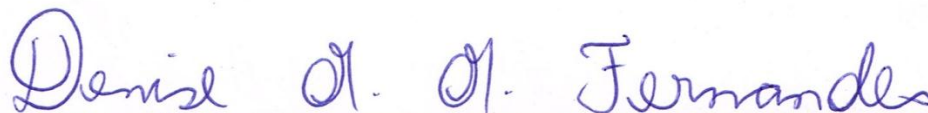
Banca Examinadora:



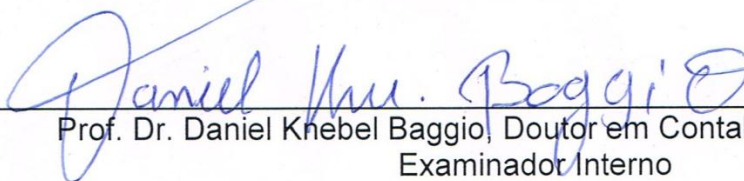
Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia da Produção
Co-Orientador



Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes, Doutora em Desenvolvimento
Regional
Examinadora Externa



Prof. Dr. Daniel Khebel Baggio, Doutor em Contabilidade e Finanças
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de Outubro de 2016.

DEDICATÓRIA

Á minha esposa, a qual amo muito, e ao nosso filho Breno que irá nascer em agosto de 2016.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar os caminhos que escolho na minha vida pessoal e profissional.

À minha esposa e ao nosso filho Breno.

À minha família que sempre me deu forças para que meus objetivos fossem atingidos plenamente com sucesso.

À Orientadora Profa. Dra. Lucélia pelo apoio necessário para conclusão deste estudo.

Ao Co-orientador Dr. Édio por ter concedido importante apoio neste estudo.

RESUMO

Realizar o gerenciamento de empresas através de metodologias de gestão integradas pode torná-las mais competitiva e com maior probabilidade de alcançar a performance desejada. Portanto, partindo do princípio que existe a possibilidade de integração de metodologias, como o planejamento estratégico, gestão por processos e a avaliação de desempenho organizacional, este estudo tem como objetivo, mediante à teorização destes três modelos, e com base nas práticas de gestão de uma empresa prestadora de serviços, identificar qual é a possibilidade de integração e de melhorias que podem ser realizadas com a integração no seu modelo de gestão. Para viabilizar este objetivo foi aplicada a técnica de pesquisa-ação, tendo em vista que, conforme os estudos eram realizados, ações para verificar o modelo de gestão da empresa também eram desenvolvidas com a finalidade de chegar a solução do problema desta pesquisa. Como resultado, evidenciou-se que existe a possibilidade de integração destas três metodologias, as quais estão apresentadas em quatro fluxogramas e, diante destas integrações, as relações e interdependências que se apresentam, evidenciaram-se melhorias que podem tornar a gestão da empresa foco deste estudo, mais dinâmica e com maior probabilidade de atingir seus objetivos.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Gestão por Projetos, Avaliação de Desempenho Organizacional

ABSTRACT

Perform companies management through integrated management methodologies can make them more competitive and more likely to achieve the desired performance. Therefore, assuming that there is a possibility of integration methodologies such as strategic planning, process management and evaluation of organizational performance, this study aims the theorizing of these three models, and based on management practices a service company; identify what is the possibility of integration and improvements that can be realized with integration into its management model. To get this goal there was applied an action research technique, given that, as the studies were carried out actions to check the company's management model were also developed in order to reach the solution of the problem of this research. As a result, it became clear that there is the possibility of integrating these three methodologies, which are presented in four flowcharts and, on these integrations, the relationships and interdependencies that arise; it showed improvements that could make the company's management object of this study, more dynamic and more likely to achieve its goals.

Keywords: Strategic Planning, Management by Projects, Organizational Performance Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Estratégia	26
Figura 2: Os quatro passos básicos do Planejamento	31
Figura 3: Níveis de Análise das Forças do Ambiente	35
Figura 4: Desdobramento dos Processos	45
Figura 5: Modelo para Análise Global da Administração por Processos	49
Figura 6: Exemplo de alternativas de estrutura organizacionais	52
Figura 7: Fases do Desenvolvimento e Implementação dos Processos Administrativos	54
Figura 8: Hierarquia Estrutura de um Sistema de Indicadores	67
Figura 9: Modelo de Excelência da Gestão - Uma visão sistêmica da gestão organizacional	73
Figura 10: Perspectivas Propostas como alternativa pela FNQ	75
Figura 11: Sistema de Medição após Adição do Terceiro Critério de Classificação..	75
Figura 12: Exemplo de Diagrama de Desdobramento da Estratégia ou Mapa Estratégico	76
Figura 13: Seleção dos Indicadores de Nível Estratégico	77
Figura 14: Exemplo Prático de Seleção	77
Figura 15: Tabela para Alinhamento Explícito dos Indicadores aos Objetivos e aos Fatores Críticos de Sucesso	78
Figura 16: Inteligência Analítica dos Negócios.....	79
Figura 17: Evolução de um Indicador com Limites de Intervenção	80
Figura 18: Relações de Causa e Efeito da Estratégia	84
Figura 19: Interligação dos processos com o PE	93
Figura 20: Interdependência entre as Ferramentas	95
Figura 21: Objetivos Estratégicos x Processos Empresariais	96
Figura 22: Organograma da Organização “Delta”	105
Figura 23: Fluxograma 1	116
Figura 24: Fluxograma 2	117
Figura 25: Fluxograma 3	117
Figura 26: Fluxograma 4	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As Principais Estratégias das Organizações	20
Quadro 2: Estratégias Genéricas	20
Quadro 3: Postura Estratégica	22
Quadro 4: Evolução dos Modelos de Planejamento.....	23
Quadro 5: Características e Exemplos de Atividades da Alta Administração	27
Quadro 6: Características e Exemplos de Atividades a Nível Tático	27
Quadro 7: Características e Exemplos de Atividades a Nível Operacional.....	28
Quadro 8: Características e Exemplos de Atividades a Nível Operacional.....	30
Quadro 9: Fases para o Estabelecimento do PE	33
Quadro 10: Principais Diferenças entre Gestão Funcional e Gestão por Processos	51
Quadro 11: Etapas e Características da fase de Comprometimento	54
Quadro 12: Etapas e Características da fase de Estruturação.....	55
Quadro 13: Etapas e Características da fase de Análise	56
Quadro 14: Etapas e Características da fase de Desenvolvimento	56
Quadro 15: Etapas e Características da fase de Implementação	57
Quadro 16: Desenvolvimento da cultura de gestão por processos de negócios.....	58
Quadro 17: Método de Estruturação e de Gerenciamento de Processos	60
Quadro 18: Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional	69
Quadro 19: Fases para Desenvolver Avaliação de Desempenho Organizacional	81
Quadro 20: PE- Modelo de Gestão de Oliveira (2011) x Prática de Gestão da Empresa Delta.....	107
Quadro 21: Evidências da Prática de PE da Empresa Delta.....	108
Quadro 22: Fases e Etapas do Modelo de PE da Empresa Delta.....	108
Quadro 23: GP- Modelo de Gestão de Muller (2014) x Prática de Gestão da Empresa Delta.....	110
Quadro 24: Evidências da Prática de GP da Empresa Delta	111
Quadro 25: Fases e Etapas do Modelo de GP da empresa Delta.....	111
Quadro 26: Modelo de Priorização dos Objetivos Estratégicos Versus Processos Empresariais	113
Quadro 27: ADO - Modelo de Gestão FNQ (2015) x Prática de Gestão da Empresa Delta.....	113

Quadro 28: Evidências da Prática de ADO da Empresa Delta	114
Quadro 29: Fases e Etapas do Modelo de ADO da empresa Delta	114
Quadro 30: Melhorias Mediante Integração das Metodologias	119

ABREVIATURAS SIGLAS E SÍMBOLOS

ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
BPM	Business Process Management.
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Gestão de Relacionamentos
CI	Capital Intelectual
DRE	Demonstrativo de Resultado no Exercício
EVA	Valor Econômico Agregado
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
FPNQ	Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade
GP	Gestão por Processos
MIG	Modelo Integrado de Gestão
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PE	Planejamento Estratégico
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PCP	Planejamento e Controle da Produção
TOC	Teoria das Restrições
TQM	Gestão da Qualidade Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1 Estratégia	18
2.1.1 Conceito	19
2.1.2 Tipos de Estratégia.....	19
2.2 Planejamento	22
2.2.1 Evolução do Planejamento.....	23
2.3 Planejamento Estratégico.....	24
2.3.1 Objetivos, Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico.....	29
2.3.1.1 Missão da Organização.....	37
2.4 Síntese do Planejamento Estratégico.....	42
3 GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	44
3.1 Conceito de Processos.....	44
3.2 Classificação	46
3.3 Gestão por Processos	47
3.4 Gestão Tradicional Versos Gestão por Processos	50
3.5 Implantação da Gestão por Processos	53
3.6 Indicadores de Desempenho de Processos	60
3.7 Síntese da Gestão por Processos	61
4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	62
4.1 Definições	62
4.2 Medindo o Desempenho de Novas Dimensões da Organização	63
4.3 Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	64
4.4 Objetivos da Medição de Desempenho	65
4.5 Estrutura da Medição de Desempenho	66
4.6 Implantação da Medição de Desempenho	68
4.7 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	68
4.9 Relações Existentes na Integração das Metodologias	88
4.10 Interdependência na Integração das Metodologias	94
5 CRACTERÍSTICAS DA PESQUISA	97
5.1 Quanto à Natureza.....	98
5.2 Quanto ao Método	98
5.3 Quanto à Forma de Abordagem do Problema	99
5.4 Quanto aos Objetivos	99
5.5 Quanto aos Procedimentos Técnicos	100
5.6 Coleta de Dados	101
5.7 Análise e Interpretação dos Dados.....	102
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	105
6.1 Caracterização da Organização Pesquisada	105
6.2 Elementos de Gestão Praticados pela Empresa Delta.....	106

6.3 Possibilidade de Integração e de Melhorias no Modelo de Gestão da Empresa Delta: Entre Planejamento Estratégico, Gestão por Processos e Avaliação de Desempenho Organizacional	115
7 RECOMENDAÇÕES.....	121
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

1 INTRODUÇÃO

Aplicar metodologias de gestão reconhecidas é uma prática que pode elevar o desempenho organizacional, porém, é fundamental que estes modelos que serão inseridos no escopo da gestão estratégica da organização sejam conhecidos pelos profissionais que irão utilizá-lo e que atendam às necessidades de performance da empresa.

Estas metodologias de gestão, quando utilizadas de forma individual, podem não gerar o desempenho esperado, torna-se necessário então, que tenham interfaces entre si e que possibilitem serem integradas para que o desempenho aconteça de acordo com o que foi estabelecido como ideal para a empresa.

Conforme Cyrino e Vasconcelos (2000), é fundamental compreender e influenciar os processos de mudança organizacional, estabelecendo uma interface entre a estratégia e o comportamento organizacional, devido a constatação de que certas empresas conseguem sustentar um desempenho superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes em relação as suas estratégias, produtos, métodos de produção e esquemas de distribuição.

Por mais sofisticado e reconhecido que o modelo de gestão seja, é necessário que esteja adequado às diversas variáveis existentes na cultura e nas práticas de gestão, tais como: a política de gestão que é praticada pelas empresas, as demandas internas e externas que as empresas estejam precisando atender, aos objetivos e metas que precisam ser alcançados, aos indicadores que carecem ser monitorados, as informações que devem ser elaboradas de acordo com os objetivos, um plano estratégico que possa ser aplicado, processos bem formulados com indicadores bem definidos, um plano de avaliação de desempenho organizacional ligado aos objetivos estratégicos e aos processos, entre outras variáveis necessárias para o bom andamento das empresas.

Desta forma, os desafios que são estabelecidos para as empresas no seu dia a dia e, conseqüentemente, para os profissionais responsáveis por responder e por vencer estas demandas é fundamental adotar metodologias de gestão reconhecidas que se integram e tenham interfaces entre si. Portanto, de nada adianta adotar o melhor modelo de desenvolvimento de planejamento estratégico, de gestão por processos e de avaliação de desempenho organizacional se estes não estiverem alinhados e se não estiverem integrados mediante desdobramentos e fluxos que

levam ao entendimento do que se espera dentro da organização, e que sejam praticáveis.

Segundo Fernandes (2006), a pressão sofrida por parte das organizações para apresentar resultados tem dado destaque aos modelos de gestão onde o desempenho organizacional deve refletir informações tanto tangíveis como intangíveis. O autor cita que a boa performance é seguida da definição de objetivos que podem ser de forma estruturada mediante uma estratégia deliberada ou intuitiva provinda de uma estratégia emergente.

Nenhuma estratégia, por mais brilhante que seja, converte-se imediatamente em resultados. Pelo menos duas instâncias intermediárias podem ser mencionadas: primeiro, a organização deve ter capacidade de converter tais estratégias em ações; segundo, as ações, se adequadas, irão gerar resultados, (FERNANDES, 2006, p. 8).

De acordo com Tachizawa (1997), um sistema moderno de gestão depende da medição, informação e análise, onde as medições devem estar integradas com a estratégia organizacional, tendo em seu escopo os principais processos, bem como, os resultados.

Para Muller (2014), a implantação da estratégia acontece no âmbito dos processos organizacionais, pois é nesta etapa que as coisas realmente acontecem e, na operacionalização onde ocorre a garantia de implementação das estratégias, e no modelo de avaliação de desempenho que, através de indicadores, exerce papel fundamental para informar se o desdobramento dos processos e dos objetivos estratégicos estão de acordo com o pretendido, porém, é importante observar que não é somente o sistema de monitoramento da performance que irá justificar ou não o sucesso da organização, mas sim, a qualidade da estratégia e a capacidade operacional de implementá-la (FERNANDES, 2006).

Percebe-se, desta forma, a importância e a amplitude do tema relacionado à prática das metodologias de gestão, bem como, a integração das mesmas no ambiente empresarial, porém no que tange a realização de uma pesquisa em relação a um determinado assunto é necessário para que os resultados sejam apresentados, definir o tema central do estudo que está se propondo desenvolver, a fim de que o pesquisador possa aprofundar e ampliar o conhecimento sobre o assunto e chegar ao objetivo final.

Portanto, o tema desta pesquisa versará sobre três metodologias da administração estratégica que serão abordadas mediante estudo bibliográfico, sendo eles: o planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional, o trabalho em questão também irá utilizar-se de informações relacionadas ao modelo de gestão praticado por uma empresa prestadora de serviços para o desenvolvimento da solução do problema desta pesquisa.

Torna-se também importante, a partir deste momento, realizar a delimitação do tema, sendo que é uma fase fundamental para evitar que o assunto se torne complexo gerando dispersão e, conseqüentemente, levando à falta de tempo e, com isto, o pesquisador poderá não alcançar o objetivo almejado.

Desta forma, a delimitação do tema da pesquisa consiste em identificar e avaliar os conceitos e definições relacionados à prática do planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional, bem como, evidenciar mediante reuniões e pesquisa não estruturada se a empresa utilizada neste estudo segue algum destes modelos, assim como, se estão integrados ou não. A empresa em questão atua como prestadora de serviços no transporte coletivo intermunicipal e interestadual de passageiros, e está situada no Estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente, em Porto Alegre com sua matriz. A coleta das informações relacionadas ao modelo de gestão da empresa foi realizada em janeiro de 2016.

Partindo da definição e delimitação do tema em questão, torna-se necessário para o desenvolvimento desta pesquisa comprovar qual é o real problema. Este é o momento que se busca apresentar a dúvida e/ou a pergunta em relação ao que deve ser pesquisado e esclarecido para que se consiga chegar ao entendimento e interpretação das questões que não estão solucionadas.

A partir de então, realizaram-se questionamentos específicos em relação aos modelos de gestão praticados pela empresa, tais como: se a empresa utiliza a metodologia: planejamento estratégico? Se a empresa faz uso da gestão por processos e se realiza a avaliação de desempenho organizacional? Se os modelos que utiliza são estruturados e reconhecidos no meio acadêmico e empresarial? Se as metodologias são praticadas de forma integrada? A partir destes questionamentos percebeu-se a possibilidade de integração destas metodologias, bem como, melhorias que podem ser realizadas quando praticado de forma integrada. Observa-se que os estudos teóricos também foram realizados buscando

esclarecer se as metodologias demonstraram algum tipo de relação e interdependência que justificasse esta integração.

Com base no exposto, o problema dessa pesquisa é: qual a possibilidade de integração entre o planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional no modelo de gestão de uma empresa prestadora de serviços e das melhorias que podem ser realizadas mediante integração?

Observa-se que não é objetivo deste estudo, avaliar se o modelo atual de gestão praticado pela empresa foco está certo ou errado, mas sim, identificar qual a possibilidade de integração e de melhorias com base nesta integração que podem ser gerados mediante à teorização das metodologias e nas práticas de gestão da empresa estudada.

Desta forma, este estudo tem como objetivo geral realizar a integração das três metodologias: planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional, bem como, evidenciar as melhorias mediante esta integração com base na teorização realizada e no modelo atual de gestão da empresa.

Para que o objetivo geral deste estudo se viabilize é necessário o estabelecimento dos objetivos específicos, os quais irão apresentar um detalhamento mais aprofundado do que se pretende desenvolver na pesquisa.

Esta fase é, de acordo com Silva (2003), um desdobramento do objetivo geral, onde cada um dos objetivos específicos apresentará uma parte distinta da futura pesquisa a ser realizada, para que isto se concretize, o autor cita algumas práticas que irão facilitar a execução do trabalho, como: levantar os componentes importantes do problema, transformar cada aspecto escolhido em um objetivo, verificar se os objetivos específicos irão dar condições de atender aos objetivos gerais e organizá-los de forma lógica, conforme será gerada a pesquisa.

Desta forma, os objetivos específicos da pesquisa em questão foram desenvolvidos conforme sequência lógica a seguir:

- a) Descrever e analisar das relações e interdependências entre planejamento estratégico, gestão por processos e avaliação de desempenho organizacional;
- b) Identificar do modelo de gestão da empresa abordada nesta pesquisa;
- c) Propor uma possibilidade de integração dos modelos de gestão pesquisados e praticados pela empresa, propor melhorias que poderem acontecer com a integração destas metodologias.

Comprova-se que, no contexto geral, as organizações, independente do segmento que atuam vivem uma competição constante e, em consequência, leva-os a se preocuparem em adotar modelos que irão lhes trazer resultados positivos. Torna-se então relevante a necessidade de se ter constante inovação em relação aos métodos de gestão, e que estes sejam praticados de forma integrada e desenvolvidos através do uso de metodologias reconhecidas e adequadas às necessidades e demandas de cada empresa.

O estudo em questão justificou-se tendo em vista que, as metodologias podem ser praticadas de forma integrada, e que a tendência de os resultados serem positivos, aumenta quando forem utilizadas desta forma por permitir a gestão gerar um desdobramento lógico, integrado e sequencial das ações que devem ser implementadas e monitoradas. Justifica-se também por a empresa praticar as metodologias abordadas, porém, de forma parcial, e não integrada, por existir a possibilidade de integração e de melhorias no modelo de gestão praticado pela empresa.

Assim, o desenvolvimento da pesquisa justificou-se por ter evidenciado a possibilidade de integração das três metodologias de gestão com base na teoria e nas práticas da empresa foco deste estudo, bem como, as probabilidades de melhorias no modelo de gestão quando integrado, as quais são fundamentais para empresas que buscam adotar modelos que, de forma rápida, os tornam rentáveis, produtivas e com diferenciais competitivos.

Conforme Muller (2014) um sistema de gestão que funcione de forma integrada e bem elaborado é um ingrediente fundamental para responder as mudanças, segundo Oliveira (2011) é importante a interligação dos modelos de gestão em todas as atividades e níveis da empresa para que se eleve a qualidade da gestão.

Para que este objetivo se viabilizasse foi aplicada a técnica de pesquisa-ação mediante reuniões e encontros formais e informais que eram realizadas com os gestores da empresa com a finalidade de verificar as formas do modelo de gestão da mesma, e também com a finalidade principal de se chegar as respostas, as quais ofereceram condições se resolver o problema desta pesquisa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A competitividade e a necessidade de inovar levou as organizações a adotar métodos, ferramentas e modelos de gestão que possibilitassem as pessoas envolvidas entender, de forma clara, o negócio da organização, bem como formas de minimizar o seu risco, mas que, em contrapartida, também pudessem maximizar os resultados através das oportunidades identificadas no ambiente de atuação.

Este comportamento fez com que as organizações se posicionassem e determinassem mediante análises o comportamento que deveriam adotar no mercado em que estavam atuando e também estabelecer uma visão do que se pretendia ser, tudo isto, de acordo com análise criteriosa de seu ambiente interno e também externo, pois somente desta forma poderiam definir as formas de gestão para que a organização se mantivesse competitiva.

A instabilidade econômica que passou a fazer parte do ambiente de atuação das organizações surgiu após os anos 70. Devido a este motivo, as organizações tiveram que sair de suas estratégias previsíveis, que eram baseadas em informações de um exercício econômico anterior para projetar seu cenário econômico para outro exercício em um ambiente onde deveriam passar a se preocupar, permanentemente, de onde pretendiam estar num período de longo prazo.

Diante deste contexto, este capítulo tem como objetivo: identificar conceitos relacionados ao planejamento estratégico (PE), bem como seu histórico evolutivo e em quais níveis é realizado, e também descrever sobre os processos que compõem a prática desta metodologia de gestão, suas vantagens e desvantagens em utilizá-la.

2.1 Estratégia

Considerando esta necessidade, pesquisadores e consultores passaram a adotar métodos que permitissem as organizações estabelecer objetivos macros, abstratos e, ao mesmo tempo, mutáveis e passaram a chamar de Gestão Estratégica¹ segundo Rasmussen (1990) os quais eram desdobrados em objetivos

¹ A Gestão Estratégica é uma técnica, que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionando, na sua implementação, a perspectiva administrativa da Mudança Organizacional (ESTRADA, 2011).

operacionais e táticos e, posteriormente, deveriam ser transformados em planos funcionais para sua implementação respeitando e observando limites orçamentários.

2.1.1 Conceito

Conforme Oliveira (2007), estratégia é a situação de uma interligação entre os fatores externos que não são controláveis pela organização e, pelos fatores internos que podem ser controláveis, os quais visam interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da organização. Para Muller (2014) estratégia é o que a organização realizará para alcançar vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, levando em conta os ambientes que está inserida, observando princípios e valores e buscando cumprir com a missão proposta em seu negócio para poder atingir sua visão de futuro.

Estratégia organizacional é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas, e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES, 2012, p. 4).

“É um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização (ANSOFF, 1993, p.70).”

“Estratégia é o caminho escolhido para concentrar esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão de futuro” (FNQ, 2015, p. 34).

Conforme Ansoff, (1993, p.70), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização”. Para Maximiano (2008, p. 133), “estratégia é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos”.

2.1.2 Tipos de Estratégia

O tipo de estratégia a ser escolhido depende da necessidade de cada organização, entretanto, é necessário que a escolha seja a que irá permitir maior possibilidade de atingir seus objetivos.

Segundo Maximiano (2012), os principais tipos de estratégias genéricas são representados por diversos autores conforme quadro 01.

Quadro 1: As Principais Estratégias das Organizações

Autor	Estratégias	Significado
Ansoff	1-Penetração no mercado 2-Desenvolvimento de Mercado 3-Desenvolvimento de Produto 4-Diversificação	1-Exploração de produtos tradicionais em mercados tradicionais 2-Produtos tradicionais em novos mercados 3-Produtos novos em mercados tradicionais 4-Novos produtos em novos mercados
Porter	1-Diferenciação 2-Liderança em Custo 3-Foco	1-Identidade forte do produto 2-Baixo custo e baixo preço do produto 3-Atuação em nichos de mercado
Miles e Snow	1-Defesa 2-Prospecção 3-Análise 4-Reação	1-Permanência no mesmo mercado 2-Busca de novas oportunidades 3-Atuação em dois tipos de mercado 4-Incapacidade de fazer ajustes
Certo	1-Estabilidade 2-Crescimento 3-Redução de Despesas	1-Permanência no mesmo mercado 2-Busca de novas oportunidades 3-Atuação em dois tipos de mercado

Fonte: Maximiano (2012)

Para Porter (1999), a abordagem de estratégias genéricas é necessária para realizar o cruzamento da vantagem competitiva com as variáveis custo e diferenciação, conforme apresentado no quadro 02, a fim de ter como resultado desta análise, o posicionamento geral e claro da atuação estratégica da organização.

Quadro 2: Estratégias Genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Objetivo Amplo	Liderança em Custos	Diferenciação
	Objetivo Restrito	Foco em Custos	Foco em Diferenciação

Fonte: Porter (1999)

A situação de cada organização dirá qual das estratégias será a escolhida, as quais, segundo Oliveira (2011) e Fernandes (2012) são classificadas em:

- Estratégias de sobrevivência: Somente deve ser adotada quando não se tem outra alternativa em virtude dos inúmeros pontos fracos e inúmeras ameaças do ambiente em que a organização está inserida. Os tipos que se enquadram na estratégia de sobrevivência são a redução de custos, desinvestimento e liquidação

do negócio. Nesta estratégia, os executivos reduzem, ao máximo, os investimentos e despesas, sendo que, geralmente, quando a organização está inserida neste contexto, acaba sendo engolida pelo ambiente. Isto acontece por a organização estar competindo com falta de eficiência, neste caso, existem três tipos básicos de redução de despesas que é a reviravolta em que busca tornar a organização eficaz e enxuta, a de desinvestimento que pode envolver a venda de unidades e a de liquidação que implica em fechar o negócio.

- Estratégias de Manutenção: Geralmente acontece quando algum tipo de ameaça foi identificado no ambiente, porém, a organização possui uma série de pontos fortes, positivos que fazem com que os executivos tenham vontade de continuar sobrevivendo e manter sua posição no setor. Esta estratégia pode se apresentar de três formas, sendo a estratégia de estabilidade, que busca manter a manutenção do atual conjunto de organizações, através de nicho de mercado e/ou de especialização, é uma estratégia mais utilizada por grandes corporações que dominam o seu mercado.

-Estratégias de Crescimento: Mesmo a organização apresentando pontos fracos, o ambiente é favorável podendo transformar-se em oportunidades e, neste momento, geralmente, os executivos buscam lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, entre outras alternativas de crescimento, e quando se fala em crescimento passa-se a referir três fatores principais: o lucro, as vendas e a participação no mercado. A postura de crescimento pode ser realizada através da inovação, de internacionalização, de *joint venture* ou de expansão, consórcio, fusão e aquisição.

-Estratégias de Desenvolvimento: Neste caso, existe uma predominância de pontos fortes e oportunidades, então, as organizações buscam novos mercados e clientes e novas tecnologias procurando inovar em relação ao que a organização já possui. Com esta atitude, os executivos irão construir novos negócios e este desenvolvimento pode assumir diversas conotações como o desenvolvimento de mercados, de bens e serviços, financeiros, de capacidades, de estabilidade, de desenvolvimento de novos negócios de diversificação.

Muller (2014), apresenta os tipos de postura estratégica conforme quadro 03.

Quadro 3: Postura Estratégica

Ambiente Externo	Ambiente Interno		
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Oportunidades	Desenvolvimento	
		Crescimento	
		De mercado De produção Financeiro De capacidades De estabilidade Diversificação	Inovação Internacionalização Parceria Expansão
		Manutenção	
Ameaças	Sobrevivência		
	Estabilidade Nicho Especialização	Redução de custos Desinvestimento Liquidação do negócio	

Fonte: Muller (2014, p. 51)

O cruzamento que pode ser realizado no quadro 03 definirá a postura estratégica que a organização poderá tomar podendo ela ser de desenvolvimento, crescimento, sobrevivência ou manutenção.

2.2 Planejamento

De acordo com Oliveira (2011), planejamento pode ser considerado como um processo, através de cinco dimensões conforme a seguir citadas: onde a primeira, refere-se ao planejamento da produção, pesquisa, finanças, marketing e recursos humanos, entre outras. A segunda, está relacionada aos elementos do planejamento como propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, entre outros. A terceira dimensão é temporal, podendo o planejamento ser de longo, médio ou curto prazo. A quarta, procura definir as unidades de planejamento, as quais podem ser corporativas, de grupos funcionais, de divisões ou de departamentos. A quinta dimensão está relacionada às características do planejamento podendo ser representada por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Conforme Escóssia (2011), planejamento pode ser definido como utilização de meios para alcançar o futuro desejado, é um método contínuo que tem como característica não decidir o futuro, mas sim, implicações futuras das decisões no presente e também é considerado como não sendo um processo isolado.

2.2.1 Evolução do Planejamento

Diversas são as formas de realizar o planejamento e, é observado segundo Estrada (2011) que estas metodologias estão sendo aprimoradas e têm evoluído nos últimos anos.

O quadro 04 apresenta esta evolução.

Quadro 4: Evolução dos Modelos de Planejamento

	Planejamento Orçamentário	Planejamento de Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Década	1950	1960	1970	1980	1990
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento Anual • Quantitativo • Curto Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrapolação do Orçamento • Projeção de tendências • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Define a direção da empresa. • Análise de mudanças ambientais externas • Análise dos recursos internos • Qualitativo • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões administrativas seguem a estratégia • Foco na análise e na implementação • Longo Prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Sistemico • Integração entre Planejamento e Controle • Gestão da Mudança • Aprendizagem Organizacional • Busca da eficiência e da eficácia organizacional
Deficiências	Não se compromete com previsões de longo prazo	Não faz previsão de alterações ambientais	Deficiência na Implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de Mudança Organizacional

Fonte: Estrada (2011, p. 152)

Conforme quadro 04, as técnicas anteriores serviram de base para a elaboração de novas abordagens, podendo, desta forma, ser considerada que a gestão estratégica que teve sua abordagem na década de 90, teve como base o PE que praticado no início na década de 70 e a administração estratégica² praticada na década de 80 adicionando assim, ao modelo de gestão estratégica: o pensamento sistêmico, o controle integrado, gestão da mudança, aprendizagem organizacional, eficiência e eficácia organizacional.

² É a administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar de forma harmoniosa o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos organizacionais de forma otimizada com a realidade ambiental, e com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2011, p. 05).

2.3 Planejamento Estratégico

Integrando os termos Planejamento e Estratégia pode-se dizer que as organizações passam a ter uma metodologia para auxiliá-las a entender qual é realmente seu negócio e de como chegar ao futuro projetado de forma contínua e elevando em potencial a forma com que os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos devem ser utilizados, e também remetendo a um conjunto de grandes propósitos e objetivos, metas, políticas e planos para realizar o projetado, levando em consideração oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente.

De acordo com Rasmussen (1990), o PE foi formatado e aplicado nos anos 70 por Ackoff, Ansoff e Bower através de organizações de consultoria como *Boston Consulting Group* e *McKinsey Consultants*.

Segundo Anthony (2001), os planos formais são considerados planos estratégicos, já o processo de elaboração, monitoramento e revisão destes planos são conhecidos como PE.

Conforme Oliveira (2011), o PE é um dos componentes que se apresenta mais fortemente em relação aos demais componentes da administração estratégica e, inclusive, influencia os demais por apresentar metodologias e técnicas mais estruturadas e consagradas em suas aplicações.

Segundo Oliveira (2011) é uma metodologia que dá condições de as organizações definirem suas direções visando maior grau de interação com o meio ambiente onde estão os fatores controláveis e não controláveis da organização.

Pode-se dizer que mesmo seguindo um método de gestão as variáveis que interferem no andamento dos processos de uma empresa podem não ser identificados os quais poderão ser atacados mediante contingências pré-estabelecidas no modelo de gestão.

Segundo Ansoff (1993), no PE não se espera que o futuro represente crescimento em relação ao passado, tendo, desta forma, como primeira medida, uma análise das perspectivas da organização identificando as tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades que podem modificar o histórico.

Para Fernandes (2012), busca-se através desta metodologia, sistematizar o pensamento estratégico através da formalização dos processos e procedimentos para que a organização saiba corretamente o caminho a ser seguido.

De acordo com Cyrino e Vasconcelos (2000), dois temas fundamentais caracterizam a evolução recente em relação ao pensamento sobre estratégia empresarial sendo a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica.

Para Bernardes (2003), o PE caracteriza-se por interligar as necessidades sociais apresentadas pelos clientes com a finalidade da organização, que é de atendê-las tendo como restrição, as pressões que o meio ambiente pode apresentar.

Conforme Ribeiro (2003), o PE é o processo de elaboração da estratégia projetando os objetivos e resultados esperados a longo prazo levando em conta o ambiente que a organização está inserida, devendo ser abrangente e envolver toda a organização.

Conforme visto, o PE está mais direcionado a como será implementado o que foi definido pela alta direção da organização através de ferramentas, tecnologias, recursos pessoais e materiais para que se possam montar os planos de ações e atingir os objetivos estabelecidos.

O PE pode ser visualizado em três grandes níveis para facilitar a sua distinção e função de cada um na estrutura organizacional.

Para Kwasnicka (1989) no nível estratégico são desenvolvidos os objetivos, as políticas e estratégias que estarão ligadas ao ambiente externo, já o nível tático e operacional, os planos estão ligados às rotinas internas e às atividades da organização.

Segundo Bernardes (2003), no nível estratégico estão as informações sobre o ecossistema e as capacitações internas da organização utilizadas para planejar o futuro, no nível tático também considerado como integrativo procura-se solucionar os problemas utilizando-se de critérios que buscam dar ênfase a cada uma das funções e subfunções operacionais, no nível de planejamento operacional determinam-se os processos de transformação que têm como objetivo transformar e/ou produzir bens e serviços.

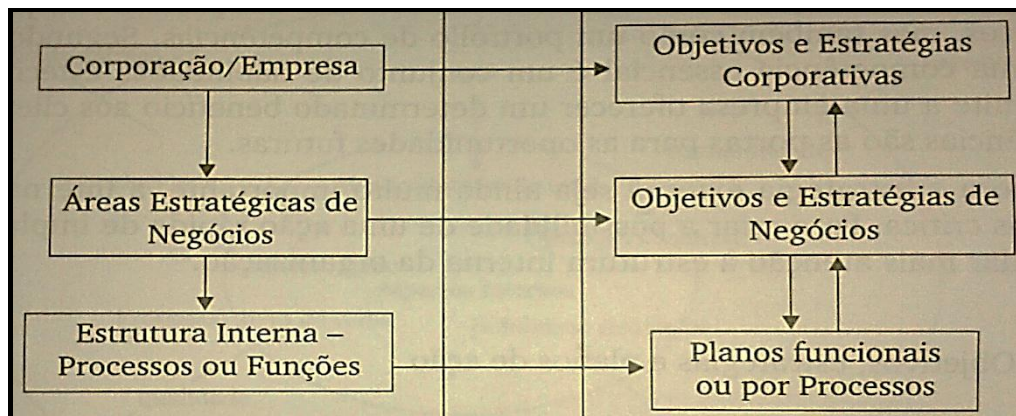
De acordo com Pieri (2009), mesmo havendo esta divisão, nada impede de acontecer à interação entre os níveis do planejamento, sendo que esta interação pode acontecer do nível operacional e tático no estratégico ou vice-versa.

Portanto, os três tipos de níveis de planejamento podem ser definidos, caracterizados e conceituados conforme segue:

Segundo Fernandes (2012), as decisões estratégicas estão associadas ao corpo diretivo da organização e contrapõem às de nível tático e operacional. As decisões táticas são de nível gerencial e têm como objetivo dar condições de operacionalizar as grandes decisões estratégicas, já as decisões operacionais materializam as decisões estratégicas e táticas e têm como características, decisões cotidianas e com impacto de curto prazo.

Conforme Muller (2014), as estratégias devem ser estipuladas e desdobradas em diversos níveis conforme figura 01.

Figura 1: Níveis de Estratégia



Fonte: Muller (2014, p.46)

Segundo Muller (2014), os esforços e ações realizadas no nível funcional são verificadas no nível de negócio e os esforços e ações realizadas no nível de negócio são percebidas no nível de investimentos.

- Planejamento a Nível Estratégico: utilizado para definir os objetivos a longo prazo e formas de alcançá-los, afetando, desta forma, a organização como um todo. Neste nível, as pessoas envolvidas estão localizadas no topo da pirâmide, ou seja, estão localizadas na alta gestão e têm como obrigação pensar e planejar de forma estratégica, (OLIVEIRA, 2011).

Quanto aos objetivos no nível estratégico estão os objetivos amplos que abrangem toda a organização e são de longo prazo (CHIAVENATO, 2011). O autor afirma ainda que neste nível, por ser o mais elevado, é composto por diretores, proprietários e acionistas e de altos executivos, sendo neste nível que as decisões são tomadas e onde são definidos os objetivos da organização, bem como, as estratégias para alcançá-los.

Para Certo (1993), as atividades realizadas por administradores de alto nível podem apresentar as seguintes características:

Quadro 5: Características e Exemplos de Atividades da Alta Administração

Características das Atividades Realizadas	Exemplo de atividades
São orientadas para o futuro	Estabelecimentos das diretrizes organizacionais
Envolvem quantidades significativas de incerteza	Execução de análise ambiental
Envolvem significativa avaliação subjetiva	Desenvolvimento de estratégias organizacionais
Envolvem ênfase na administração estratégica	Pensamento sistêmico

Fonte: Adaptado Certo (1993, p. 224)

Segundo Robbins (2000), os planos estratégicos são direcionados à organização como um todo, mediante o estabelecimento de objetivos globais e também por se posicionar no ambiente de atuação.

Desta forma, segundo Oliveira (2011), o PE é uma metodologia administrativa que estabelece a direção a ser seguida buscando maior interação com o ambiente externo, levando em conta também toda a organização.

- Planejamento a Nível Tático: está ligado na realização dos objetivos, porém, em curto prazo e, geralmente, afeta a organização a nível departamental, (OLIVEIRA, 2011).

No nível tático estão os objetivos departamentais da organização e apresentam a proposta de serem atingidos a médio prazo (CHIAVENATO, 2011). O autor afirma ainda que, neste nível encontram-se os mediadores, os articuladores, ou seja, os gerentes, por estarem entre o nível institucional e operacional.

Para Oliveira (2011), o controle no nível tático é estabelecido conforme os objetivos setoriais com a finalidade de avaliar o desempenho de cada área. Para Rasmussem (1990), neste nível os macros objetivos são transformados em planos táticos e os objetivos também passam a ser operacionais. Conforme Certo (1993), as atividades realizadas por administradores de nível funcional podem apresentar as seguintes características:

Quadro 6: Características e Exemplos de Atividades a Nível Tático

Características das Atividades Realizadas	Exemplo de atividades
São parcialmente orientadas para o futuro	Preparação de provisões de curto prazo como orçamento e planejamento de recursos humanos
As atividades enfatizam a implementação das estratégias organizacionais	Não evidenciado

Fonte: Adaptado (Certo, 1993, p. 225)

Segundo Oliveira (2011), é uma metodologia administrativa que tem como finalidade otimizar o resultado de determinado setor da organização.

Conforme exposto, neste nível da pirâmide estão concentrados os gestores da organização, os quais estão incumbidos, além de muitas vezes participar do planejamento a nível estratégico, a fazer com que os recursos pessoais e materiais sejam utilizados de maneira mais eficiente possível, a fim de que os maiores objetivos e estratégias traçadas, definidas sejam atingidos.

- Planejamento a Nível Operacional: está ligado à execução do plano tático observando e adequando os processos e recursos materiais e pessoais para o alcance dos objetivos, (OLIVEIRA, 2011).

De acordo com Rasmussen (1990), neste nível os objetivos operacionais são transformados em funcionais para que, parte do plano estratégico seja cumprido, ou seja, neste momento é que os macros objetivos da missão da organização passam a ser realizados e consolidados na prática, claro, respeitando limites temporais e financeiros.

Segundo Chiavenato (2011), neste nível estão localizados os objetivos operacionais ligados a cada atividade ou tarefa e estão para serem atingidos a curto prazo. É conhecido, segundo o autor, como o nível técnico por estar ligado aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização.

Para Certo (1993), as atividades realizadas neste nível podem apresentar as seguintes características:

Quadro 7: Características e Exemplos de Atividades a Nível Operacional

Características das Atividades Realizadas	Exemplo de atividades
Enfatizam a produção diária	Atribuição de tarefas para trabalhadores específicos
Enfatizam o desempenho diário que reflete a estratégia organizacional e contribui para atingir os objetivos organizacionais de longo prazo	Gerenciamento de estoques, supervisão de trabalhadores, gerenciamento de reclamações e manutenção de regras e procedimentos organizacionais

Fonte: Adaptado (CERTO, 1993, p. 225)

Nesta fase, serão formatados e aplicados os planos, padrões e procedimento de operação, a fim de que os produtos finais que estão sendo esperados sejam realizados dentro do tempo e dos gastos planejados.

2.3.1 Objetivos, Vantagens e Desvantagens do Planejamento Estratégico

Conforme visto, o PE trata de estabelecer a direção que deve ser seguida pela organização, e esta metodologia tem sido cada vez mais procurada pelas organizações, tendo em vista as constantes mudanças no ambiente que estão atuando e devido às incertezas por ele geradas e também pela necessidade de pensar a curto, médio e longo prazo.

1º - Objetivo

O PE, tem como objetivo fornecer um rumo e uma direção geral dos esforços e dos recursos da organização criando também um clima de comprometimento na organização por ser uma metodologia participativa, utilizada para definir a direção que deverá ser seguida pela organização (ESTRADA, 2011).

Segundo Fernandes (2012), a importância da estratégia está no objetivo que ela tem em assumir o controle sobre o destino através do estabelecimento de objetivos, metas, meios e instrumentos de controle, está em enxergar as oportunidades, em transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos para a organização, introduzir disciplina de pensar a longo prazo, incentivar a negociação, mobilizar os recursos para o objetivo comum, promover a mudança e vender ideias.

Para Muller (2014), o processo de formulação de objetivos e metas inicia na identificação da missão da organização voltada para as aspirações dos grupos influentes e de interesses.

Assim, o PE é uma metodologia que busca implementar uma visão de futuro dentro das organizações e este processo consiste na análise e identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos da organização para que os objetivos e as estratégias que serão utilizadas sejam definidas.

2º Vantagens e Desvantagens

Toda metodologia que uma organização vier adotar trará bons resultados, desde que aplicada e utilizada adequadamente, e a metodologia do PE não é diferente, porém, se os envolvidos neste procedimento de PE não tiverem conhecimento da metodologia, o processo poderá cair no descaso e, de acordo com o autor, alguns executivos ainda se manifestam alegando que não existe motivo para planejar tendo em vista que a organização poderá não existir em 3, 4 ou 5

anos. A seguir, vantagens e desvantagens citadas por Cabral (2011), conforme quadro 08.

Quadro 8: Vantagens e Desvantagens da Metodologia e PE

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> -Identifica áreas que exigem decisões garantindo a devida atenção, tendo em vista os resultados que são esperados; -É estabelecido um fluxo rígido e adequado de informações direcionado aos tomadores de decisões; -Facilita a mudança através de uma comunicação adequada; -Todos são envolvidos no alcance dos objetivos, desafios e metas; -Facilidade e agilidade no processo decisório; -Busca facilitar a alocação dos recursos da organização; -Cria um ambiente de sinergia nas várias unidades organizacionais; -Passa a existir maior interação com o ambiente; -A organização ao invés de ser reativa passa a ser proativa; -A decisão passa a ser um processo descentralizado; -Orienta a ser desenvolvidos outros planejamentos a nível tático ou operacional; -Os resultados operacionais são melhorados; -O processo orçamentário fica fortalecido e tende a ser mais ágil. -De acordo com Santos (2011) as vantagens do PE são as seguintes: -Auxilia a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças no ambiente; -Fortalece a cristalização de acordos sobre assuntos importantes; -O quadro operativo passa a ser visto com maior clareza; -As responsabilidades são estabelecidas de forma precisa; -Ajuda a fazer a coordenação entre as várias partes da organização; -Os objetivos passam a ser mais conhecidos; -Reduz a adivinhação, reduz tempo, esforço e dinheiro. -Para Chiavenato (2011) são evidenciadas as seguintes vantagens: -Mapeia o curso da organização para que ela possa transitar de forma coesa no ambiente que está inserida; -Coordena as atividades a fim de evitar que as pessoas puxem em direções contrárias; -Envolve as pessoas a fim de que possam entender a organização e diferenciá-la das demais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento é utopia? -Planejamento não funciona? -Planejamento para que? Não sabemos nem quanto e nem se vai haver inflação? -Para que planejar, com essa política governamental instável? -Para Chiavenato (2011) são evidenciadas as seguintes desvantagens: -Pode ocultar perigos em potencial desta forma é importante movimentar-se para frente sem deixar de olhar para os lados; -O pensamento grupal só existe quando o esforço é focalizado podendo não existir visão periférica para abrir outras possibilidades; -Definir a organização de forma exata e com excesso pode simplificar as coisas e perder-se a visão do todo; -Excesso de consistência leva a organização a rotina e em consequência prejudica a criatividade, a busca pelo novo. -Para Santos (2011) as desvantagens do PE são as seguintes: -O trabalho despendido no planejamento pode ser maior que a sua contribuição; -As ações podem ser mais demoradas; -Pode inibir a iniciativa e a inovação da parte administrativa.

Fonte: Adaptado pelo Autor (Cabral 2011)

Portanto, tendo em vista as desvantagens evidenciadas, pode-se dizer que as vantagens de planejar existem em um número bem maior e têm bem mais peso do que as desvantagens citadas, desta forma, é importante que as organizações adotem modelos de como formatar um plano estratégico e passem a executá-lo, pois somente assim irão reduzir a possibilidade de as metas e objetivos não serem atingidos.

Práticas de Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (2011), existem duas possibilidades para que uma metodologia de PE seja considerada, sendo que, primeiramente, deve ser definida em termos de organização como um todo de aonde se quer chegar no ambiente em que está atuando e, posteriormente, deve-se pensar em como a organização pode chegar na posição projetada, ou vice-versa ou considerar ambas juntamente.

Para Maximiano (2012), a prática do PE é um processo sistemático que segue uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas:

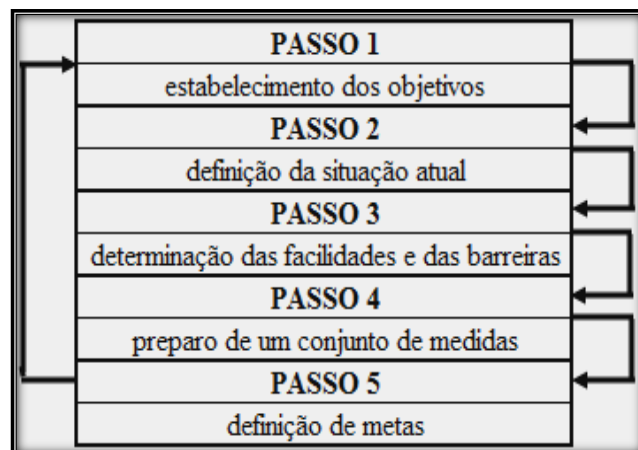
Etapa 1: Corresponde a análise do ambiente que busca identificar as ameaças e oportunidades;

Etapa 2: Corresponde a análise interna a qual busca identificar os pontos fortes e fracos paralelamente à análise do ambiente;

Etapa 3: Corresponde a elaboração do plano estratégico que acontece em detrimento da análise do ambiente externo e interno.

Dentre os modelos, pode-se citar o de Stoner e Freeman (1999) *apud* Lima (2011, p.3), onde a elaboração do planejamento pode ser realizada em cinco passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, conforme apresentado na figura 02:

Figura 2: Os quatro passos básicos do Planejamento



Fonte: Stoner e Freeman (1999) *apud* Lima (2011, p. 3)

A figura 02 é detalhada conforme segue:

Passo 1: Consiste em definir os objetivos que se deseja alcançar.

Passo 2: Incide em analisar como está a organização em relação aos seus objetivos e quais recursos serão utilizados para atingi-los.

Passo 3: Identificar os fatores internos e externos que podem ajudar ou prejudicar a organização no alcance dos seus objetivos.

Passo 4: Criar um plano de ações e definir alternativas mais apropriadas para atingir os objetivos.

Passo 5: Não é necessário, após o exame da situação atual, caso o plano que está sendo executado está conduzindo a organização à consecução de seu objetivo, caso contrário, outro plano deverá ser elaborado.

Conforme apresentado por Wright (2000), o PE é realizado seguindo uma série de tarefas onde todos possuem um inter-relacionamento sendo que, se um dos estágios for mudado terá impacto em outro estágio.

Tarefa 1: analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo.

Tarefa 2: realizar a análise dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, definir a missão da organização e os seus objetivos gerais.

Tarefa 3: formular as estratégias nos três níveis organizacionais.

Tarefa 4: implementar as estratégias.

Tarefa 5: realizar o monitoramento estratégico, a fim de garantir o atingimento dos objetivos gerais da organização.

Mediante uma abordagem da administração estratégica, a metodologia apresentada por Oliveira (2011) foi desenvolvida em 6 fases, as quais são compostas por várias etapas conforme quadro 09.

Quadro 9: Fases para o Estabelecimento do PE

Fase	Etapas
Delineamento das Grandes Questões Estratégicas	<p>Identificar a visão na qual deve ser idealizado por um grupo de líderes e acionistas da empresa, definindo um período de tempo longo, estratégico e amplo.</p> <p>Identificar os valores, que representa as questões éticas que deverão ser seguidas.</p> <p>Estabelecer macro estratégias que devem ser adotadas para gerar vantagem competitiva no ambiente empresarial.</p> <p>Estabelecer macro políticas para servirem de base para as decisões e para melhor interagir com o ambiente empresarial.</p>
Análise Interna e Externa	<p>Análise interna consiste em: Identificar os pontos fortes da empresa considerados como as vantagens estruturais e controláveis que os favorecem nas oportunidades e ameaças do ambiente empresarial; Analisar os pontos fracos considerados como as desvantagens estruturais controláveis e que são desfavoráveis perante as oportunidades e ameaças; Analisar os pontos neutros que são variáveis classificados nem como pontos fortes e nem como pontos fracos.</p> <p>Análise externa consiste em: Identificar as oportunidades que são incontroláveis pela empresa e que podem favorecer a estratégia, desde que conhecidas e aproveitadas; Identificar as ameaças que também são incontroláveis pela empresa e criam obstáculos para a estratégia e que podem ou não serem evitadas se conhecidas em tempo hábil.</p> <p>A análise dos concorrentes e estabelecimentos de vantagens competitivas busca identificar as vantagens competitivas da própria empresa as quais ela está realmente capacitada para atuar. Identifica também os diferenciais competitivos do concorrente.</p>
Estabelecimento da Amplitude e da Abordagem dos Negócios	<p>Estabelece a missão da empresa que é onde ela que ir e qual é sua razão de ser.</p> <p>Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais o qual corresponde ao setor de atuação explicitado na missão.</p> <p>Representa a estruturação e debate de cenários estratégicos mediante critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.</p>
Estabelecimento das Ações e dos Resultados Estratégicos	<p>Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.</p> <p>Estabelecimento de estratégias e políticas.</p>
Aplicação das Decisões Estratégicas	<p>Estabelecimento dos projetos e planos de ação.</p> <p>Interligação com o orçamento e outros instrumentos administrativos.</p>
Acompanhamento, Validação e Aprimoramento do Plano Estratégico	<p>Interação com os indicadores de desempenho.</p> <p>Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico.</p>

Fonte: Adaptado (Oliveira, 2011)

Diversas são as formas com que o processo de PE é evidenciado, porém, todos buscam tratar dos mesmos assuntos para que seja possível a elaboração do PE da organização. Desta forma, o detalhamento desta metodologia será evidenciado na sequência, tendo como base o modelo proposto por (OLIVEIRA, 2011).

O diagnóstico de uma organização deve partir de informações reais da organização para poder identificar e responder a pergunta de como se está para, a partir deste momento, passar a fazer o PE considerado o mais apropriado para a organização.

Muller (2014) coloca duas questões sugestivas de relacionamento entre os ambientes, sendo que a primeira busca responder à pergunta de como explorar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades? E a segunda pergunta busca identificar como minimizar os pontos fracos para neutralizar as ameaças?

1º Identificação da Visão

Conforme Oliveira (2011), a visão de uma organização é considerada como os limites que os proprietários e executivos conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e amplo. Esta visão deve ser definida não considerando a vontade de uma pessoa, e sim, a partir de um consenso de um grupo ou equipe de pessoas.

De acordo com Fernandes (2012), o estabelecimento da visão está ligado ao desejo de onde a organização quer chegar, seguindo seus valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.

Segundo Muller (2014), está ligada ao desenvolvimento de cenários e objetivos a serem buscados, deve ser ambiciosa, desafiadora, inspiradora, motivadora, desejável, relacionada com o cliente, equipe, e o acionista, tendo em vista que é o ponto de partida para os objetivos organizacionais.

Portanto, a visão de uma organização consiste em definir o que pretende ser no futuro, a qual em algumas oportunidades pode se tornar irreal, mas deve ser clara, pois uma visão confusa poderá levar as pessoas envolvidas à desmotivação. Desta forma, algumas perguntas devem ser respondidas para que se possa saber com maior precisão o que a organização pretende ser no futuro, estas perguntas podem ser, por exemplo, qual é o objetivo da organização? Quais são as forças que impulsionam a organização? O que a organização faz de melhor? O que gostaríamos de mudar?

2º Análise Externa

Este componente do diagnóstico estratégico da organização busca, através de uma análise criteriosa, identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente em que está inserida.

Está ligada segundo Muller (2014) ao diagnóstico estratégico e permite através de um conjunto de técnicas identificar e monitorar, constantemente, as variáveis competitivas que podem afetar a performance da organização.

De acordo com Oliveira (2011), a análise externa tem por finalidade identificar a relação que existe entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades, as quais devem ser aproveitadas e, quanto às ameaças, quais devem ser anuladas ou evitadas, porém, desde que sejam conhecidas em tempo hábil, identificar a posição do seu produto-mercado e também, como estará no futuro a posição produto-mercado.

De acordo com o Wrigth (2000), as forças do macroambiente externo nem sempre são controladas pela organização, porém, o objetivo de qualquer organização é operar com eficácia, independente da ameaça ou da oportunidade apresentada no ambiente que está inserida. Conforme o autor, a figura 3, apresenta estas forças em três níveis para melhor análise das mesmas.

Figura 3: Níveis de Análise das Forças do Ambiente



Fonte: Wrigth (p. 48, 2000)

A análise de cada uma das forças que consta na figura 03 é assim entendida:

Político-legal: fazem parte desta força os resultados eleitorais, legislação, sentenças judiciais e também decisões tomadas pelo governo.

Econômicas: são consideradas as variações nas taxas de juros, inflação, valor do dólar e o produto interno bruto.

Tecnológicas: melhorias e inovações que oferecem oportunidades ou ameaça para a organização.

Sociais: tradições, valores, tendências sociais, expectativas de uma das pessoas em relação a uma organização.

As forças macroambientais alteram, muitas vezes, o comportamento de uma organização em relação ao ambiente que estão inseridas, mas deve-se ter atenção também, segundo Wrigth (2000), com as forças setoriais como: os entrantes potenciais que podem aumentar a competitividade, a intensidade de rivalidade entre as organizações existentes, novos produtos que podem substituir o atual, o poder de barganha dos compradores e também de fornecedores.

3º Análise Interna

Este componente busca diagnosticar internamente os potenciais da organização, ou seja, os pontos fortes, os pontos fracos e neutros existentes no seu ambiente (OLIVEIRA, 2011).

Esta análise, segundo Muller (2014), apresenta um cenário compreensivo da organização por permitir voltar-se para dentro identificando as forças, fraquezas e unificando perspectivas internas que podem divergir.

De acordo com Oliveira (2011), a finalidade deste processo é evidenciar as deficiências e qualidades da organização diante de sua atual posição mercado-produto, comparando com outras organizações do seu setor e analisando uma série de aspectos como:

Aspecto das funções a serem analisadas: funções de marketing, financeiras, produção e de recursos humanos.

Aspectos organizacionais: sua estrutura, políticas, capacitação e habilidades, sistemas de informação, normas, padrões, portfólio de produto, acordos sindicais, controle de qualidade, domínio de mercado, entre outros.

Abrangência do processo: em relação à organização como um todo, em relação às áreas funcionais, unidades grupos de indivíduos ou o indivíduo.

Nível de controle: de eficiência, eficácia e efetividade.

Critérios de Avaliação: com base histórica, pessoal, consultores, literária orçamentária.

Obtenção de informações: observação, conversas, questionários, experiência, documentação, reuniões, consultores e indicadores.

Para Almeida (2007), a análise de aspectos internos busca identificar os fatores de sucesso da organização os quais dão condições de levá-la ao sucesso e são conhecidos como fatores críticos de sucesso. O autor afirma ainda que os fatores críticos de sucesso são comparados com os dos concorrentes para identificar os pontos fortes e fracos, a fim de que se tire vantagem de qualquer um destes pontos identificados.

Portanto, é necessário que as organizações saibam avaliar suas potencialidades internas, ou seja, seus pontos fortes para serem explorados, mas também identificar suas deficiências, seus pontos fracos para que possa ser melhorado e potencializado.

4ºAnálise dos Concorrentes

Conhecer o concorrente é fundamental para a organização saber em que ambiente está inserida, pois saberá o nível de competitividade que enfrentará, além de outras variáveis que poderão tornar o seu produto diferenciado em relação ao seu principal concorrente.

Segundo Oliveira (2011), por meio de um processo de empatia colocando-se no lugar do concorrente deve-se realizar uma análise do ambiente externo e interno que aí a organização passará a conhecê-los, levando a organização a ter informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. A partir deste momento, a organização passará a realizar o estabelecimento da vantagem competitiva.

Desta forma, é importante que a organização conheça seu concorrente para poder traçar as estratégias que irão fazer com que o consumidor compre seu produto e não o do concorrente tornando-a assim mais sólida no mercado e dificultando novos entrantes no seu segmento de atuação.

2.3.1.1 Missão da Organização

Após análise criteriosa do ambiente interno e externo da organização, pode-se então definir a missão da organização, tendo em vista que já são conhecidas as

oportunidades e ameaças, como os pontos fortes e fracos da organização.

Considerado por Oliveira (2011) como o motivo central do planejamento por determinar, neste momento, onde a organização quer ir e a sua razão de ser através de um processo interativo com a visão estabelecida.

Para Muller (2014) a missão esclarece o compromisso e dever da organização para com a sociedade e define o que fará dentro do seu negócio esclarecendo a razão pela qual ela existe.

Conforme Fernandes (2012), é de suma importância o correto entendimento do negócio da organização para que se defina a missão, a qual segundo o autor pode ser realizada através de uma pergunta básica que é, por que existimos?

1º - Propósitos

Segundo Oliveira (2011), os propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a organização está atuando ou que está pretendendo entrar, mesmo sendo uma possibilidade reduzida.

De acordo com Wrigth (2000, p. 92) “uma organização é fundada com um propósito, embora possa mudar ao longo do tempo”.

Conforme Oliveira (2011), a missão é considerada a razão de ser da organização e, segundo o autor, a missão tanto orienta como delimita a organização, normalmente, em um longo período de tempo ficando comprometidos os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. O ponto de partida para o estabelecimento da missão é importante conforme a análise e interpretação das seguintes perguntas: Qual a razão de ser da nossa organização? Qual a natureza dos negócios da organização? Quais são os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Uma missão criativa, inspiradora e motivacional é importante para provocar nas pessoas a imaginação de que estão realizando algo de grande significado e que tenha um propósito que os instigue a se empenharem (FERNANDES, 2012).

2º - Cenários

De acordo com Oliveira (2011), a elaboração de cenários, geralmente, deve ser realizada no PE envolvendo todos os executivos-chave da organização, tendo em vista que, segundo Oliveira (2011), os cenários representam as medidas futuras da organização visualizadas no setor que estão atuando. A elaboração de cenários torna-se mais importante em um ambiente de turbulência tendo em vista sua contribuição no que poderá acontecer no futuro.

De acordo com Cavalcanti (2003), cenários dizem respeito a ideias as quais são difíceis de comunicar, mas que seu papel é importante, tendo em vista, a possibilidade de trabalhar em condições laboratoriais, onde diferentes cenários podem ser simulados. Os cenários testam o futuro em ambiente de laboratório e dão sinais de aviso, de abordagem de oportunidades e ameaças podendo a organização agir de forma preventiva em relação a estas variáveis ambientais.

3º - Postura Estratégica da Organização

Determinada a missão de uma organização é definida também a postura estratégica da organização para cumprir com a sua missão. Segundo Oliveira (2011), a postura estratégica corresponde a maneira mais adequada de se alcançar os propósitos estabelecidos e é feita considerando a missão da organização, os pontos positivos e negativos das oportunidades e ameaças e também os pontos fortes e fracos para enfrentar as variáveis do ambiente externo. Esta postura poderá ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou de desenvolvimento ou considerando mais de uma destas opções.

4º - Macroestratégias e Macropolíticas

Após ter se definido a missão, os propósitos e a postura estratégica da organização devem ser definidas as macroestratégias e macropolíticas.

Segundo Oliveira (2011) “as macroestratégias são as grandes ações e/ou caminhos que a organização irá adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados na missão, adotando como princípio sua postura estratégica” a fim de gerar vantagens competitiva no seu ambiente organizacional. Ansoff (1993) afirma ainda que, após a definição da missão é que são estabelecidas as metas e objetivos.

Já, as macropolíticas, segundo Oliveira (2011) são as orientações que a organização irá seguir e respeitar e que irão facilitar a sustentação e execução das ações estratégicas com o objetivo de maior interação com o ambiente.

Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Esta fase consiste em realizar a análise de como se chegar à situação desejada, fase esta que é dividida em Instrumentos Prescritivos e Quantitativos (OLIVEIRA, 2011).

5º - Instrumentos Prescritivos

Busca identificar o que deve ser feito para alcançar os propósitos estabelecidos na missão da organização de acordo com sua postura estratégica e respeitando as macropolíticas e ações macroestratégias estabelecidas.

Segundo Oliveira (2011), este processo pode ser realizado em etapas através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas onde: objetivo é o alvo que se pretende atingir, objetivo funcional é o objetivo intermediário correlacionados às áreas funcionais, desafio é o que deve ser, continuamente, perseguido, e meta são etapas quantificadas e com prazos para serem alcançadas e cumpridas.

Para Almeida (2007), objetivo é um ponto concreto que se quer atingir e deve ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas. O autor afirma ainda que os conceitos de estratégia e objetivos estão praticamente ligados, tendo em vista que, enquanto a estratégia mostra o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar.

Fernandes (2012), define objetivo como sendo os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar mediante prazo definido para que aconteçam. O autor afirma ainda que os objetivos devem estar em todos os níveis da organização e têm como vantagem a concentração dos esforços, a provisão de indicadores de controle propiciando o aprendizado. O autor divide os objetivos em objetivos gerais e operacionais conforme segue:

- a- Objetivos Gerais: envolvem a organização como um todo e estão mais próximos da missão da organização tendo como exemplo de objetivos gerais, o aumento de faturamento, de lucro líquido.
- b- Objetivos Operacionais: busca desdobrar os objetivos gerais em objetivos departamentais, como exemplo de objetivo operacional pode-se citar o aumento de produção, redução do custo de matéria-prima.

Estratégias e políticas funcionais, onde: estratégia é a ação ou o caminho mais indicado a ser executado para alcançar os objetivos e, política consiste na definição dos níveis de delegação e valores.

Projetos e planos de ação, onde: projetos são trabalhos a serem feitos com responsáveis nomeados, com prazo, áreas envolvidas e com resultados esperados, e planos de ação são as partes comuns dos projetos.

Segundo Ansoff (1993), as metas e objetivos são utilizados para orientar a performance da organização e, para isto, o autor divide em quatro os objetivos organizacionais conforme segue:

Objetivos de desempenho alcançados através de atividades que garantem as tendências de crescimento no faturamento e rentabilidade através do lucro líquido e patrimônio líquido;

Objetivos de risco alcançados através de atividades que buscam limitar a possibilidade de invulnerabilidade estratégica do crescimento e da rentabilidade da organização;

Objetivos de sinergia que garantem o compartilhamento das potencialidades entre as unidades estratégicas de negócio através da otimização de recursos e dos potenciais de cada unidade estratégica de negócio;

Objetivos sociais através de atividades filantrópicas externas que, em certos momentos absorvem parte do lucro da organização e também atendem algumas demandas destinadas e relacionadas ao bem-estar dos empregados.

6º - Instrumentos Quantitativos

Segundo Oliveira (2011), são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário levando em consideração a estrutura dos planos de ação a serem executados e atividades agendadas. Momento este onde também devem ser avaliados os recursos necessários e disponíveis para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.

Controle e Avaliação

Esta fase tem como objetivo controlar e avaliar se o que foi traçado, planejado e concebido como o mais apropriado no PE está de acordo ou não, caso contrário, terá que ser realinhado para que os objetivos sejam alcançados e a organização se mantenha competitiva.

É necessário, segundo Fernandes (2012) definir e integrar junto com os objetivos estratégicos os métodos que serão utilizados para monitorar o alcance dos objetivos buscando sempre especificar: qual o desempenho esperado? O que distingue um bom de um mau desempenho? Pois sem adotar este método a organização não saberá para onde está indo.

Segundo Oliveira (2011), esta fase envolve estabelecer um processo de acompanhamento e avaliação dos resultados do PE, sustentado por um otimizado conjunto de indicadores de desempenho para avaliar a performance da organização como um todo, comparar o realizado com os objetivos, desafios, metas projetos e planos de ação que foram estabelecidos, identificar os desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos, consiste em realizar um plano de ações

corretivo, em virtude das respostas obtidas na análise e, em consequência, monitorar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva.

Essa função administrativa, em sentido amplo, envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos, a análise dos desvios dos mesmos, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva, bem como, a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2011, p. 86).

Conforme Piore (2011), dependendo do porte da organização, é provável que ela precise de mecanismos mais complexos de acompanhamento do planejamento como programas de computador específicos.

[...] um sistema de avaliação de performance é uma forma valiosa para integrar e conciliar os objetivos com as diversas áreas organizacionais; para sinalizar que tipo de comportamento é esperado das pessoas; para a organização receber feedback de suas ações e aprimorar sua eficácia (FERNANDES, 2012, p. 175).

Portanto, o controle estratégico busca medir o plano estratégico de forma ampla obtendo mensurações qualitativas e quantitativas do ambiente interno e externo da organização buscando alertar os executivos a realinhar o PE que está sendo utilizado. Este processo deve contar com fontes de informações seguras, confiáveis e atualizadas, a fim de facilitar a avaliação e a tomada de decisão.

2.4 Síntese do Planejamento Estratégico

O PE não deve ser considerado a solução de todos os problemas das organizações, mas sim, uma metodologia que é parte da gestão estratégica e que irá ajudar os executivos e administradores a formatar visões de futuro, bem como, conhecer a organização possibilitando a adoção e definição da missão, políticas e de estratégias que irão facilitar ou ajudar no alcance dos objetivos, tornando a organização mais eficiente, eficaz e efetiva no setor de atuação.

No entanto, segundo Muller (2014), o PE é uma série de ações estratégicas ou planos de ação, desdobramentos, de objetivos e processos organizacionais que irão de forma potencial conduzir a organização ao alcance de seus objetivos

estratégicos e, em consequência, a visão de futuro.

De acordo com Fernandes (2012), de nada adianta um propósito e uma boa disposição para concretizar uma situação futura projetada, é necessário também desenvolver planos, definir políticas, estipular metas e caminhos a serem percorridos e efetivar ações para que tais desejos se viabilizem.

Desta forma, é necessário que independente do segmento de atuação, as organizações devem adotar metodologias que buscam clarear ou visualizar o ambiente que estão inseridas para que possam se manter competitivas e estabelecer visões de longo prazo para que se mantenham vivas no mercado que estão atuando.

3 GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são formatadas por métodos, porém, a administração organizacional é realizada e privilegia as áreas funcionais. Desta forma, por que não realizar a administração do processo integrado às áreas funcionais? Em detrimento a esta pergunta, surgiu na década de 80 a administração por processos, que consiste em funções com elos em forma de corrente e não como departamentos isolados eliminando a estrutura vertical da cadeia de comando e dando lugar a uma estrutura horizontal voltada aos procedimentos (MAXIMIANO, 2012).

De acordo com Cury (2005) foi na década de 80 início da de 90 que as organizações passaram a dar maior importância para o cliente, emergindo, desta forma, a ideia de processos organizacionais.

A gestão por processos em relação aos modelos tradicionais de gestão apresenta-se como tendência predominante na administração estratégica mesmo sendo uma quebra de paradigmas para muitos executivos (MULLER, 2014).

3.1 Conceito de Processos

Processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, o autor afirma ainda integrar e coordenar as áreas funcionais com a finalidade de produzir resultados, ou um conjunto organizado e interligado de atividades que criam valor para o cliente (HAMMER, 2001, MAXIMIANO, 2012).

É um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 8).

Considerado por Cruz (2009) como um conjunto de elementos que pode conduzir de forma correta entre o início e fim de um determinado trabalho sem desvios, o qual possibilita alcançar as metas e os objetivos propostos. O autor afirma ainda que processo é a introdução de insumos num ambiente formado por procedimento e regulado por normas que, no momento que são processados transformam-se em resultados os quais serão entregues aos clientes.

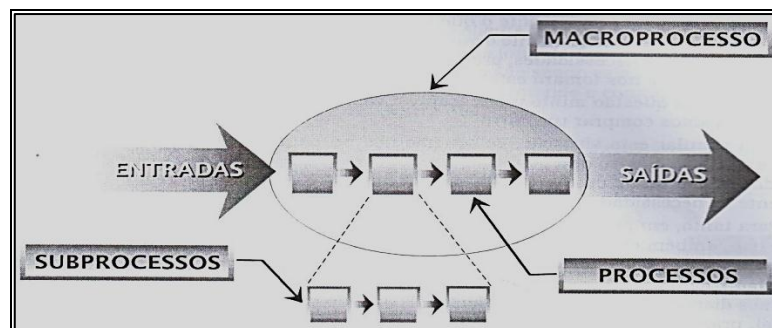
Processo de negócio é um conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens e serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (CRUZ, 2009, p. 63).

Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 42)

Na prestação de serviços, o conceito de processos é considerado como um método particular de operações ou uma série de ações que, geralmente, envolve uma gama de passos que normalmente precisam acontecer em uma sequência definida (LOVELOCK, 2006).

Conforme Maranhão (2004), através de uma delimitação arbitrária e limitada há preservação do bom senso, os processos podem ser decompostos em macroprocessos que são os mais abrangentes em uma organização, são subdivisões dos macroprocessos e os subprocessos que são as subdivisões conforme figura 04.

Figura 4: Desdobramento dos Processos



Fonte: Maranhão (2004, p. 21)

Na visão de De Sordi (2008) é aplicado numa visão de negócio assumindo, desta forma, uma nomenclatura a qual o autor trata como processo de negócio e dentre as diversidades de conceitos o autor define como sendo fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final.

O conceito de processos mediante uma visão de sistema pode ser definido como a forma com que os componentes se relacionam gerando uma sequência de operações ou procedimentos que geram resultados esperados (MAXIMIANO, 2012).

3.2 Classificação

Conforme Maximiano (2012), para adotar a administração por processos, o primeiro passo é entendê-los e, posteriormente, classificá-los em centrais e de apoio conforme segue:

- a- Processos Centrais: estão relacionados com a transformação dos insumos em produtos ou serviços que serão destinados aos clientes internos ou externos.
- b- Processos de Apoio: buscam dar sustentação aos processos centrais e medir o seu desempenho através da administração financeira e contábil, bem como, dos recursos humanos e de compras.

Para Cruz (2009) os processos podem ser classificados, basicamente, em dois tipos, porém, sugere ainda uma terceira conforme segue:

- a- Processos Primários: são os que estão diretamente ligados à produção do produto que deve ser disponibilizado para o cliente.
- b- Processos Secundários: chamados de processos de suporte são os que dão apoio para que os primários, bem como os secundários possam existir.
- c- Processos Latentes: só são executados quando se tem a necessidade de produzir o bem ou serviço tendo como função produzir, exceto este momento, o processo é desativado.

De acordo com Rummler e Brache *apud* Cury (2005) os processos podem ser classificados em três tipos:

- a - Processos de Clientes: quando é confeccionado um produto ou serviço para clientes externos.
- b - Processos Administrativos: confeccionam produtos que são invisíveis para os clientes sendo, porém, necessários para a gestão efetiva dos negócios.
- c - Processos de Gerenciamento: estão incluídas as decisões que os gerentes tomam para apoiar os processos de negócios.

Uma forma de classificar processo é a apresentada por Scheer (2006) *apud* Baldan (2007, p. 22) que se divide em:

- a- Processos de Governança: está relacionado ao envolvimento de processos como gerenciamento de conformidades, de riscos, *business intelligence*, de BPM, de estratégia e de desenvolvimento de negócios.

- b- Processos de Gerenciamento: está relacionado a atividades diárias e de gerenciamento como, gerenciamento financeiro, controladoria, de informação, da qualidade, do BPM, de recursos humanos e de ativos.
- c- Processos Operacionais: seu objetivo é desenvolver as atividades fins da empresa, como o CRM, logística, desenvolvimento de produto, PCP, gestão de material, etc.

Se um processo é finalístico, os resultados gerados são bens ou serviços para clientes, caso forem gerenciais, caracterizam-se por promover o funcionamento da organização e, se forem de suporte, passarão a prestar apoio aos demais processos (PAIM, 2009).

Na gestão de processos no setor de serviços, Lovelock (2006), relaciona duas amplas categorias, sendo a de pessoas- onde o próprio cliente pode ser o principal insumo do processo, a de objetos- onde o principal insumo pode ser um computador com defeito ou um conjunto de dados a serem processados. Em uma perspectiva operacional, o autor classifica em quatro grupos o processamento de serviços os quais possuem a seguinte direção: a primeira classificação relacionada às ações tangíveis são as que podem tocar o corpo das pessoas, e a segunda, direcionada aos bens adquiridos pelas pessoas, as outras, seriam ações intangíveis que dão origem a terceira classificação direcionada à mente das pessoas, a quarta relacionada a bens intangíveis são informações geradas em um serviço de processamento de dados.

3.3 Gestão por Processos

A preocupação com problemas semânticos em relação à definição ou diferenças entre gestão por processos e gestão de processos pode ser melhor entendida segundo a abordagem feita por De Sordi (2008), onde gestão por processos refere-se a uma abordagem administrativa e a gestão de processos apresenta-se com uma abrangência muito reduzida em relação à abordagem gestão por processos.

Conforme Oliveira (2006), a administração por processos visa consolidar uma administração mais ágil e flexível, bem como facilitar a alavancagem dos resultados objetivados pela organização mesmo que esteja passando por momentos difíceis.

Devendo, desta forma, ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenhar os negócios, bem como todas as partes envolvidas da organização.

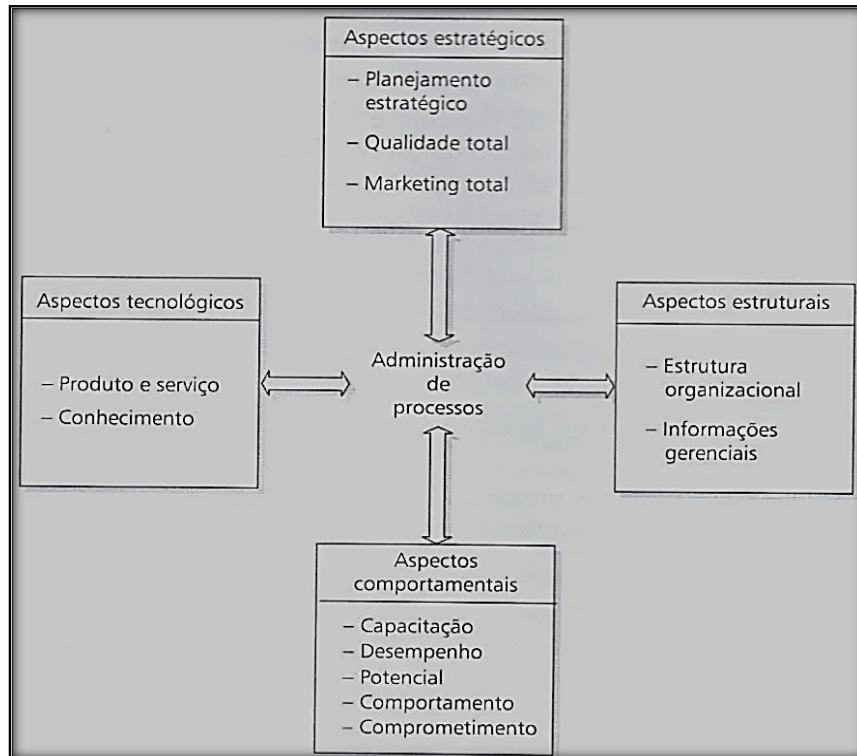
Segundo Maximiano (2012), a administração de processos conhecida também como horizontalização da organização tem como principal finalidade orientar a organização para a eficiência e eficácia com objetivos específicos de desempenho, ou seja, atender um pedido no menor tempo possível. Este modelo, segundo o autor, os departamentos não são destruídos, mas consiste sim em implantar uma forma diferente de administrar a organização onde a cadeia clássica de comando é complementada por equipes que contemplam pessoas de diferentes departamentos.

Administração de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, de preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2006, p. 54).

Um dos agentes mais importantes para gerar formas de se conseguir na gestão por processos contribuições positivas, que agreguem valor ao negócio é comunicar a estratégia da organização, de forma coerente e consistente. A partir de um bom modelo de gestão estratégica, atualizado e informado é possível identificar os métodos de trabalho críticos e os procedimentos de apoio que são realizados nas organizações, desta forma, alinhar os processos de trabalho a estratégia organizacional é uma maneira eficiente e eficaz de se chegar nos resultados esperados (MARANHÃO 2004).

De acordo com Oliveira (2006), a administração por processos deve ser como um sistema e metodologia de amplitude global da empresa, não podendo ser considerada como uma atividade isolada em relação as outras atividades e funções da empresa nem tão pouco como uma técnica administrativa que auxilia o executivo em determinados problemas específicos e temporários. Para evitar a miopia, o ideal é que os níveis estratégicos de negócios e de procedimentos administrativos estejam interligados.

Figura 5: Modelo para Análise Global da Administração por Processos



Fonte: Oliveira (2006, p.32)

O modelo geral para a estruturação da abordagem da amplitude de um ambiente voltado para administração por processos visualizado na figura 05, apresenta-se mais detalhadamente as quatro partes conforme segue:

Aspectos Estratégicos: são considerados os instrumentos de PE o qual permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, a qualidade total que dita a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos clientes internos e externos da empresa, e também o marketing total que se caracteriza por um processo interativo de todas as atividades e unidades organizacionais.

Aspectos Tecnológicos: considera-se os produtos e serviços oferecidos pela empresa que são a razão de ser da mesma e o conhecimento que está ligado à capacidade de entender o conceito e a estruturação de certos assuntos.

Aspectos Estruturais: está relacionado à estrutura organizacional, ligado ao delineamento das atribuições, da departamentalização, dos níveis hierárquicos, amplitude de controle, delegação, centralização e descentralização e também aspectos ligados aos sistemas de informações.

Aspectos Comportamentais: considera-se os seguintes itens como a capacitação, desempenho, potencial, comportamento e comprometimento, os quais os executivos devem estar atentos para o bom andamento da organização.

Desta forma, segundo Oliveira (2006) a administração por processos proporciona sustentação para um otimizado modelo de gestão das organizações e, diante deste cenário é importante segundo o autor, não perder tempo, ou seja, começar de imediato a utilização desta metodologia, trabalhando com amplitude global não somente em atividades produtivas ou operacionais, dar sustentabilidade a este modelo, adotar uma metodologia de desenvolvimento e implantação, definir de forma clara os resultados esperados, permitir que os clientes também direcionem as mudanças, permitir e focar na construção de negócios futuros e ter efetivo envolvimento da alta administração e, é importante estar sustentada pelo espírito de servir das pessoas.

3.4 Gestão Tradicional Versos Gestão por Processos

Para Maximiano (2008), o terceiro milênio tem como tendência as organizações serem administradas por conjunto de métodos interligados e não como conjunto de departamentos independentes, administrando, desta forma, as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados resultando em uma organização orientada por cadeias horizontais de processos e não em uma estrutura vertical pautada em uma cadeia de comando.

O tradicional modelo empresarial baseado em departamentos com hierarquias funcionais é sinônimo de falta de agilidade e competitividade e a gestão por processos busca apresentar-se como uma tendência para evitar problemas relacionados a mudanças e adaptações que se fazem necessárias no cenário competitivo, esta nova tendência torna as organizações mais horizontais, baseando-se na divisão de responsabilidade, comunicação e transferência de informações (MULLER, 2014).

Segundo Cury (2005), a organização contemporânea deve estar focada numa perspectiva horizontal conforme correm os processos e não de forma vertical como uma hierarquia de funções, pois somente através da visão horizontal e pautada em processos é que a organização realizará o trabalho com foco no cliente. O autor afirma ainda, que uma organização com visão vertical não evidencia como se agrega

valor aos produtos ou serviços, as funções são mais importantes que os clientes e fornecedores, as responsabilidades se perdem na lacuna entre os departamentos funcionais.

Segundo De Sordi (2008) podem ser observadas 12 características diferentes em uma organização pautada na gestão funcional em relação a uma gestão baseada na gestão por processos, sendo elas:

Quadro 10: Principais Diferenças entre Gestão Funcional e Gestão por Processos

Característica	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisão
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do individuo	Centrada nos resultados do processo de negocio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação dos colaboradores
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigido as múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mutua
Estrutura Organizacional	Estrutura hierárquica departamentalizadas/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/ mecanicista	Bastante diversificado voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais / mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração dos sistemas de informação

Fonte: De Sordi (2008)

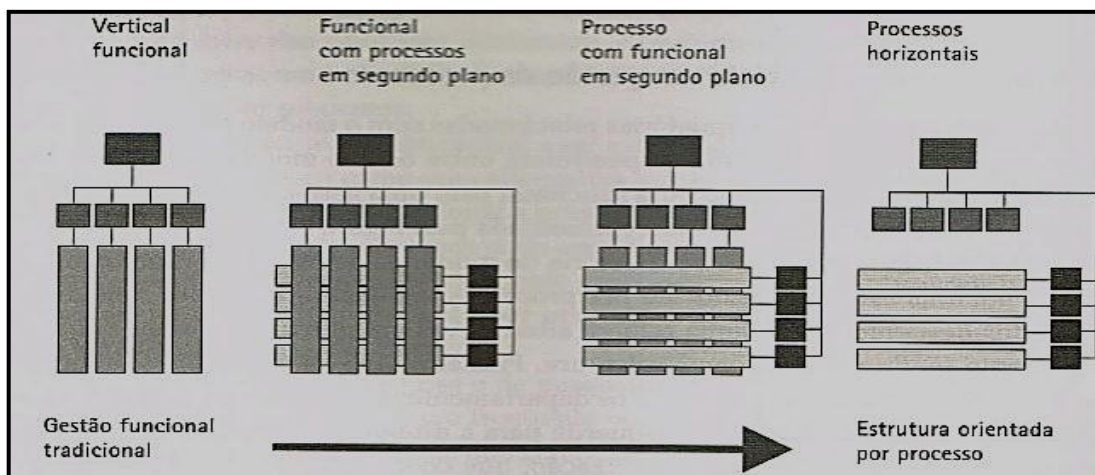
Desta forma, segundo De Sordi (2008), as empresas que estruturaram sua gestão e sua operação por meio de procedimentos passaram a ser conhecidas como empresas orientadas a processos, enquanto as tradicionais que trabalham pautadas em áreas funcionais são conhecidas como organizações baseadas em funções. O autor observa ainda que as organizações tradicionais de grande porte, orientadas por processos continuam com suas áreas funcionais, porém, suas atividades são estruturadas dentro de uma visão de processos de negócio. Portanto, o autor define

que arquitetura pode apresentar três tipos, estruturada em funções do negócio, em processos de negócio ou um misto destas duas, a qual denomina-se como função-processo.

Segundo Muller (2014), em uma estrutura onde a gestão é orientada por procedimentos, os objetivos são os que direcionam o desempenho da função, neste modelo os relacionamentos de reporte permanecem verticalizados onde os gerentes detêm o poder. Conforme Tachizawa (1997), a gestão por procedimentos leva o mapeamento dos processos como chave da organização, é diferente da gestão estruturada no formato funcional por coordenar as tarefas e atividades inerentes aos processos sob gestão da área de domínio vinculada a cada gerência.

Segundo Paim (2009), na gestão funcional os processos são praticamente desconhecidos, as avaliações de desempenho são departamentais, bem como suas premiações, na gestão funcional de processos transversais a gestão é centrada na ideia de que os procedimentos devem apoiar a coordenação do trabalho preservando sua divisão, por último, na gestão por processos a estrutura organizacional é alterada em relação aos outros dois modelos passando a ser priorizado o processo.

Figura 6: Exemplo de alternativas de estrutura organizacionais



Fonte: Paim (2009)

Conforme Oliveira (2006), na gestão por processos o conhecimento é o principal fator, em contrapartida, existe as organizações que praticam o imediatismo, no qual seus resultados só podem dar certo se estiverem pautados em uma estrutura hierárquica onde a lei do mais forte prevalece sobre o mais fraco.

Nas estruturas funcionais se tem uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades, cada um concentrado em determinada tarefa, passando a ser estruturas não muito dadas a processos, embora indique as relações de subordinação com clareza, já na estrutura por procedimentos se permite uma visão dinâmica da maneira pela qual a organização agrega valor ao seu negócio, tornando as empresas mais rápidas e ágeis, exigindo também que as interfaces entre as áreas sejam continuamente melhoradas, tendo em vista que uma organização que apresenta dinamismo e capacidade de mudança tem maior chance de sobrevivência no seu negócio. Uma organização orientada por procedimentos se constrói em torno do modo de fazer o trabalho e não em torno de habilitações específicas departamentalizadas (HAMMER , 2001; MARANHÃO 2004).

De acordo com Cury (2005), nas organizações tradicionais existem os gerentes que são os responsáveis pela contratação do empregado e pelo seu desenvolvimento, já nas organizações por processos existem os proprietários que são os responsáveis pela organização dos processos através de meios eficazes e produtivos e de pessoas certas e equipadas para desempenhar o papel.

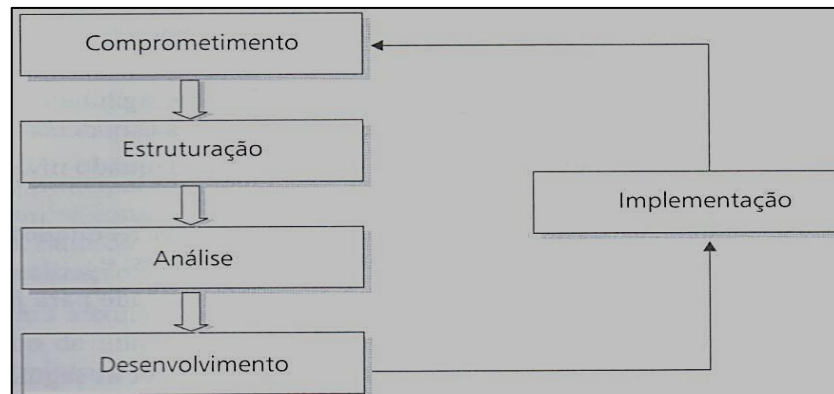
3.5 Implantação da Gestão por Processos

A falta de uma metodologia estruturada para o desenvolvimento e implantação da administração por processos tem sido um dos problemas enfrentados pelas organizações segundo Oliveira (2006), assim, é apresentado de forma resumida um modelo de administração por procedimentos, bem com algumas técnicas que podem ser aplicadas, as quais são sugeridas por Oliveira, e têm como base a experiência do autor obtida mediante trabalhos de consultorias realizadas em diversas empresas.

Conforme Oliveira (2006), a implantação da administração por processos torna-se necessário quando os concorrentes estão ganhando espaços, está sendo empregado mais recursos que o necessário para produzir determinado bem ou serviço, os preços estão mais elevados que os dos concorrentes, os clientes estão exigindo mais qualidade, quando não se consegue oferecer nível diferenciado de qualidade e custo, os resultados no aumento de produtividade não têm atingido o esperado e, quando não se consegue interagir com as mudanças do ambiente.

Desta forma, apresenta-se a metodologia definida por Oliveira (2006) conforme figura 07.

Figura 7: Fases do Desenvolvimento e Implementação dos Processos Administrativos



Fonte: Oliveira (2006, p. 66)

As fases que compõem esta metodologia são compostas por diversas etapas, são elas:

1º - Fase - a de Comprometimento: envolve a apresentação, debate, estruturação, entendimento e comprometimento de todos os profissionais envolvidos e é composta pelas seguintes etapas conforme quadro 11.

Quadro 11: Etapas e Características da fase de Comprometimento

Etapa	Características
Conceitos, metodologias, vantagens e precauções	Aplicação dos princípios básicos de administração de processos. Apresentação da metodologia de desenvolvimento e implementação bem como a análise e debate das vantagens e precauções da administração de processos.
Reunião geral de debates, ajustes, responsabilidades e compromimentos	Envolve a reunião com executivos-chave, a fim de debater as expectativas relacionadas ao PE, definição dos objetivos da administração por processos, quais executivos devem se envolver diretamente e indiretamente, bem como a definição dos papéis de cada um e a forma de como conseguir o comprometimento de cada envolvido nos principais pontos a serem focados e a amplitude da análise interna e externa da empresa.
Modelo Ideal	Deve ser estruturado com base na realidade da empresa.
Treinamento	Deve ser conceitual e operacional, bem como buscando interligar com outros instrumentos administrativos.
Planejamento da mudança	Envolve a elaboração de todo o processo de mudança através de técnicas que minimizam as resistências.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

2º - Fase - a de Estruturação: busca identificar todos os aspectos a serem considerados para o adequado desenvolvimento e implementação dos processos administrativos e é composto pelas etapas conforme quadro 12.

Quadro 12: Etapas e Características da fase de Estruturação

Etapa	Características
Expectativa dos Clientes	Atuação voltada para as necessidades e expectativas dos clientes.
Interação processos estratégicos x clientes/fornecedores	Identificar os processos estratégicos que interagem com os processos de clientes e fornecedores.
Medidas de desempenho	Devem ser resultantes do PE desenvolvidos e interligados com os demais instrumentos administrativos.
Processos de apoio	Identificar os processos que estão delineados com a estratégia.
Problemas existentes e potenciais	Consiste em identificar os problemas e estrutura um processo de ação sobre os mesmos.
Sistemas e subsistemas focos de análise	Deve focar-se na identificação destes sistemas.
Atividades permanentes e esporádicas	Consiste em identificar cada uma destas atividades para cada um dos sistemas e subsistemas estabelecidos.
Delineamento dos processos	Definir os processos para os sistemas e subsistemas considerando seu objetivo principal as entradas e saídas e sua interação com outros processos.
Atividades que agregam valor	Consiste em definir as atividades que agregam valor com base em questões estratégicas e de apoio identificadas com foco no cliente e processos definidos.
Benchmarking	Realiza o mapeamento da empresa para posterior <i>benchmarking</i> .
Estimativas dos recursos	Definir os recursos necessários para os processos estabelecidos.
Prioridade dos processos	Consiste em priorizar os processos de forma estruturada e não estruturada e de forma semiestruturada.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

3º - Fase - a de Análise: consiste na estruturação final da sistemática da administração por processos e é composta pelas seguintes etapas conforme quadro 13.

Quadro 13: Etapas e Características da fase de Análise

Etapa	Características
Situação futura desejada	Define-se a situação futura, a fim de que alavanque os resultados da empresa, a partir da otimização dos processos.
Realidade do processo	Consiste em assimilar toda a realidade do processo, ou seja, suas atividades e funções básicas entre outras.
Análise do valor agregado	Busca aprimorar a análise de valor agregado com base no entendimento dos itens anteriores.
Benchmarking dos indicadores de desempenho	Baseia-se na aplicação do benchmarking e no aprimoramento dos indicadores de desempenho.
Análise dos resultados	Consiste em avaliar os resultados dividindo em atividades de apoio e atividades fins.
Delineamento dos processos ideais	É a etapa de consolidação que acontece através do questionamento e aprimoramento dos processos.
Decomposição da passagem atual para a situação futura	É importante para a efetivação do processo e do planejamento das mudanças a longo prazo na empresa.
Análise das alternativas	Acontece no processo de mudança e deve considerar todo o processo de delineamento de uma situação futura desejada.
Definir prioridades	Ocorre mediante o delineamento, simulação e adequada postura de risco nas várias alternativas propostas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Conforme quadro 13, a 4 etapa desta fase envolve a aplicação de indicadores de performance na qual, segundo Oliveira (2006), a administração por métodos precisa do estabelecimento e da análise de indicadores de desempenho para saber se cada processo está alcançando os resultados estabelecidos.

4º - Fase - a de Desenvolvimento: é considerada a fase de consolidação da administração por processos e é composta pelas seguintes etapas conforme quadro 14.

Quadro 14: Etapas e Características da fase de Desenvolvimento

Etapa	Características
Sistemas de Informações Gerenciais	Necessário para alimentar as informações para o processo decisório, bem como o desenvolvimento e implementação e avaliação das decisões e ações relacionadas.
Relação entre processos e informações	Consiste na alocação das diversas informações aos diferentes processos estabelecidos.
Estruturação dos processos	É o momento de consolidação do estudo e da estruturação dos processos.
Abordagem tecnológica	A abordagem deve ser realizada considerando seu contexto mais amplo em relação ao conhecimento e não só as com referência em TI.
Adequação da estrutura organizacional	Deve ser realizada com base nos objetivos resultantes do processo de PE e processos administrativos.
Delineamento dos perfis de atuação	Consiste na definição das equipes multidisciplinares de acordo com o perfil.
Catalisador responsável	Consiste na definição de um profissional responsável para a execução desta atividade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

5º - Fase - a de Implementação: não devendo ser considerada como o término da aplicação da administração por processos, mas sim, como um procedimento que nunca deve terminar e é composto pelas seguintes etapas conforme quadro 15.

Quadro 15: Etapas e Características da fase de Implementação

Etapa	Características
Planejamento	Esta etapa inicia quando a empresa decide repensar sua realidade.
Implementação	Representa a consolidação da administração de processos na empresa, sendo importante neste momento a documentação dos vários processos que estão em andamento.
Acompanhamento e avaliação	Deve acontecer em tempo real para saber como estão os resultados em relação ao previsto, principalmente, em relação aos objetivos e metas.
Aprimoramento	Consiste em contínuo aprimoramento dos processos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Conforme quadro 15, a terceira etapa consiste no acompanhamento e avaliação, que segundo Oliveira (2006) acontece mediante os indicadores de performance que em seu contexto mais amplo busca demonstrar que tão importante quanto à metodologia de desenvolvimento e implementação dos processos são os indicadores estabelecidos, os quais permitirão otimizadas análises administrativas. De acordo com Hammer (2001) o fator importante no desempenho de processos é a seleção de indicadores, sendo necessário defini-los e determinar os níveis exigidos pelos clientes e calcular os indicadores que melhor refletem o progresso visando às metas.

Uma outra abordagem para implementação da gestão por processos é trazida por De Sordi (2008) o qual, com base na literatura de Hammer e Champy e de Davenport busca, não de forma detalhada, apresentar a metodologia de implementação através de atitudes importantes que devem ser adotadas pelas organizações, a fim de que se estruture seu negócio por meio da gestão por processos. A metodologia apresentada por De Sordi (2008) é composta por seis etapas onde cada uma apresenta suas diferentes abordagens conforme segue.

1º - Desenvolvimento da cultura de gestão por processos de negócios: é fundamental que a organização tenha um entendimento das principais restrições a serem superadas nesta etapa.

Quadro 16: Desenvolvimento da cultura de gestão por processos de negócios

Abordagem	Característica
Desvantagem quando se tem barreiras entre as áreas	Fluxo de informação prejudicado, falta de visão global de negócio, falta de responsabilidade clara sobre o produto final, alienação das pessoas, trabalho sequencial, atrasos e demoras, falta de sinergia, dificuldade de visualizar atividades que não agregam valor.
Desvantagens quando se tem barreiras externas a organização	Perda de flexibilidade, tempo e competitividade entre as empresas, dificuldade de negociação, demora no atendimento ao cliente, aumento de custos e acúmulo de estoques, duplicidade de trabalho, maior controle sobre a qualidade.
Dificuldades para remover as barreiras interdepartamental	Competitividade interdepartamental e diferenças nos métodos de trabalho, disputa de poder, aumento de trabalho para alguns, falta de visão do todo e dificuldade de compreensão dos objetivos, falta de foco no cliente, difícil comunicação entre as áreas, cultura de informação não compartilhada, dificuldade de trabalhar em equipe.
Dificuldades para remover as barreiras interorganizacionais	Dificuldade de visualizar que o processo começa e acaba fora da empresa, padrões de comportamento ganha-perde, pouco espírito de parceria, visão focada nos próprios ganhos e não na cadeia de valor, dificuldade de integrar/entender culturas diferentes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Os meios para desenvolver esta cultura e eliminar os problemas elencados no quadro 16 são através de seminários, cursos, visitas às empresas que já estão com esta metodologia consolidada, e também deve-se envolver tanto o público interno, mas também clientes, fornecedores e parceiros (DE SORDI, 2008).

2º - Identificação e seleção dos processos de negócios: sugere-se que a mudança seja através da melhoria contínua em vez da reengenharia, e também que se inicie por processos não críticos para evitar o estresse da equipe. Normalmente, apresentam-se no momento da introdução de uma nova prática gerencial de um sistema de informação não sendo necessário criar novos projetos para que a gestão por processos seja aplicada.

3º - Preparação da equipe multidisciplinar para o projeto do novo processo de negócios: diversas áreas são envolvidas onde os principais agentes são os componentes que interagem nas atividades fins do processo e o gestor do processo deve ser selecionado entre os profissionais das áreas fins. Após esta definição, é necessária a qualificação destas profissionais em relação a metodologia, técnica, conceitos e ferramentas que serão utilizadas.

De acordo com a atividade é necessário um conjunto de habilidades que se caracterizam com a aplicação de técnicas sendo, desta forma, obrigatório o entendimento dos conceitos para que se possam aplicar as técnicas e, em determinados casos, a metodologia pode sugerir um conjunto de técnicas e ferramentas apropriadas. Desta forma, as unidades específicas de trabalho

envolvem atividades, técnicas e ferramentas e, diante disto, a metodologia deve sugerir os perfis de profissionais mais adequados para a condução de cada uma destas unidades, bem como, para cada macroconjunto de atividades é importante um treinamento apropriado.

4º - Levantamento e documentação do processo atual: realizado por meio de observação em campo, aplicação de questionário, leitura de documentos e relatórios, *softwares* e entrevistas com o objetivo de levantar dados como: o fluxo da atividade, regras de negócio, indicadores de desempenho atual, estrutura organizacional envolvida, produtos e serviços gerados e seus clientes, tecnologias empregadas e pessoas envolvidas.

Para se propor melhoria no processo atual é necessário o reconhecimento do estágio atual e outra situação é que a gestão funcional faz com que poucos tenham visão ampla do processo numa perspectiva do cliente. Em termos de *software* a ser utilizado nesta etapa são sugeridos os diagramas e de documentadores.

5º - Análise e reestruturação do fluxo de execução e ambiente de gerenciamento do processo de negócio atual: nesta etapa evidenciam-se as diferenças entre os projetos de reengenharia de *software* e a melhoria de processos com relação as atuais iniciativas de gestão por processos de negócio BPM (*business process management*) a qual não tem como princípio a substituição de sistemas atuais, mas sim, a orquestração dos diversos sistemas utilizados ao longo do processo de negócio. Nesta etapa, muitos aprimoramentos podem ser obtidos mediante a definição lógica do novo processo gerando ganhos sem necessitar de grandes alterações na estrutura do *software* já existente.

6º - Adaptações necessárias nas tecnologias de integração e nos sistemas de informação: através de uma abordagem sistemática busca-se a melhor opção de integração para cada necessidade, porém, o ambiente e/ou camada de integração deve estar estruturada e operante antes do início de qualquer iniciativa de gestão por processos por meio de uma solução BPM.

A abordagem de Muller (2014), que tem como base Harrington (1993) e Rummler e Brache (1994), é apresentada no quadro 17, a qual busca dar uma visão geral de como iniciam-se os procedimentos dentro de uma organização, bem como a hierarquia destes processo de como acontece seu desdobramento dando uma ideia geral das partes, da definição da equipe que são os elementos propulsores do

projeto, a priorização dos processos onde parte de uma visão geral, mas a atuação é local, e seu detalhamento como a definição, compreensão, análise e melhoria.

Quadro 17: Método de Estruturação e de Gerenciamento de Processos

Abordagem	Característica
Visão geral	A organização é considerada como um sistema de processamento que converte diversas entradas em saídas na qual é guiada por seus próprios critérios, recebendo <i>feedback</i> do mercado. Este cenário se desenvolve em um ambiente social, econômico e político. E através de controles acontece o gerenciamento que reage aos <i>feedbacks</i> internos e externos.
Equipes	Necessidade de treinamento das equipes, da definição de um dono do processo situado em nível hierárquico alto. A equipe deve apresentar representante de cada departamento envolvido no processo.
Seleção de processos críticos	Identifica-se os que tem impacto sobre a estratégia da organização, ou aqueles que têm impacto sobre os clientes, índice de mudança, situação do desempenho, impacto sobre a empresa, impacto sobre o trabalho.
Objetivos preliminares	Serve para orientar a equipe e dependendo do conhecimento e dos dados disponíveis os objetivos serão mais ou menos quantificados.
Caracterização de processos	Define-se onde inicia e onde termina o processo de forma clara e precisa, definindo o que está incluído, excluído, quais são as saídas, os clientes, quais são as entradas, os fornecedores, os departamentos envolvidos, e os processos que interage.
Mapeamento de processos	Nesta fase, deve-se definir as atividades e as medidas de desempenho, visualizar os recursos que serão consumidos, identificar as oportunidades de melhorias, servir de base para o treinamento, comunicar o que está acontecendo e ter uma visão de como suas tarefas se engajam em processos mais gerais. A utilização de fluxogramas é essencial para a compreensão dos processos empresariais.
Análise dos processos do negócio	Visa melhor entendimento das características do processo para posterior melhoria e/ou padronização, onde as principais são as de tempo, custo, valor agregado e qualidade.
Melhoria dos processos	Consiste no aperfeiçoamento mediante agilização, prevenção, correção e excelência.
Implantação das mudanças	Não é considerada como uma etapa fim, mas sim o início, pois envolve parar de pensar em organização funcional e começar a raciocinar em termos de processo, e isto implica em mudança de cultura difícil em todos os níveis.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

3.6 Indicadores de Desempenho de Processos

Conforme Oliveira (2006), tão importante quanto à metodologia da gestão por processos são os indicadores de performance estabelecidos de forma ampla e estruturada, a fim de verificar se cada um alcançou os resultados estabelecidos relacionados aos objetivos e metas. O autor afirma ainda que, independente das formas de avaliação adotadas deve-se lembrar que tudo o que pode ser medido, pode ser administrado.

Segundo Paim (2009) existem três relações entre processos e indicadores, a primeira relacionada à influência da gestão e de unidades organizacionais e o

comportamento dos indivíduos orientados para ter foco na relação: produto versus cliente, a segunda está relacionada ao entendimento e a modelagem e a terceira aos mecanismos de controle e coordenação. O autor enfatiza ainda que a aplicação ideal dos indicadores seria na área operacional ou de processo para monitorar o desempenho seguindo uma ótica de tempo, custo, qualidade e conformidade.

3.7 Síntese da Gestão por Processos

Conforme teorização realizada em relação à gestão por processos evidencia-se que toda organização faz ou gera valor para o cliente com base nos seus procedimentos, independente se tem sua estrutura de gestão baseada em funções ou em processos. Observa-se que todo o negócio é considerado como um conjunto de atividades que tem por objetivo transformar as entradas dos insumos em bens e/ou serviços através de subprocessos, os quais serão entregues para os clientes. Podem, então, possuir classificações e alguns estarão diretamente ligados ao cliente, outros darão apoio para que as atividades se realizem sem que o cliente perceba. Diante deste contexto é importante que se tenha uma gestão por processos não como modismo, mas sim, como uma forma de mudar a eficiência e eficácia da empresa passando, desta forma, de uma gestão tradicional que, pautada nas funções para uma gestão por procedimentos onde as atividades são realizadas com foco. É então importante que as organizações entendam e definem de acordo com sua estrutura todas as fases necessárias para a implantação de uma gestão orientada para processos, bem como, as formas de medir seu desempenho a fim de que se tornem cada vez mais competitivas.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Definir a forma mais apropriada de medir a performance de uma organização tem sido um dos desafios, independente no nível organizacional que está se buscando evitar desperdícios e melhorar a otimização de recursos.

De acordo com a FNQ (2015) a influência de um bom sistema de indicadores na cultura organizacional é muito mais importante que a simples constatação de que as metas estão sendo alcançadas. Afirma ainda, que uma medição sistemática, estruturada e balanceada permite à organização monitorar seu desempenho e, desta forma, realizar as ações com base nos indicadores

No entanto, para manterem-se competitivas e apresentarem resultados para os diversos públicos, as organizações dependem do alinhamento da estratégia com as variáveis ambientais tanto internas como externas, este alinhamento depende não só das melhores práticas nos processos para que a estratégia tenha sucesso como também de um sistema de avaliação de desempenho organizacional que induza os processos aos objetivos estratégicos da organização (MULLER, 2003).

4.1 Definições

Conforme Schmidt (2006), realizar o PE é tão importante quanto desdobrá-lo em objetivos e acompanhar em medir a performance e a sua implementação, no entanto, é importante não apenas definir os objetivos e medi-lo, mas sim, saber se a rota escolhida está sendo seguida, em suma, um bom PE só é bom se for cumprido.

Segundo Muller (2003); Oliveira (2011), após serem fixados os objetivos da avaliação, ou seja, por que medir? E as variáveis que devem ser medidas, o que medir? É necessário que se defina o conjunto de indicadores que irá operacionalizar a medição, ou seja, quais as medidas que serão utilizadas que é o como medir? Desta forma, para o autor, a avaliação de desempenho está inserida nas funções administrativas de controle operacional e estratégico.

Indicador de desempenho é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na organização ou negócio, perante os objetivos estabelecidos. Esses indicadores de desempenho são decorrentes dos objetivos, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos, bem como da estrutura organizacional e dos

processos administrativos, não se esquecendo da cultura organizacional. Portanto, os indicadores de desempenho são a base para a composição dos resultados desejados (OLIVEIRA, 2011, p. 197).

Segundo a FNQ (2015), não se pode gerenciar o que não se sabe mensurar, não se pode mensurar o que não se sabe explicar e também não se pode explicar o que não se conhece.

“O sistema de avaliação de desempenho deve induzir os processos da organização a seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre os objetivos e a execução prática das atividades da organização” (MULLER, 2014, p. 81).

Segundo Fernandes (2006), performance organizacional é o resultado alcançado em virtude dos esforços realizados. Para Schimdt (2006), a grande questão está relacionada a quais seriam os parâmetros a serem controlados a fim de que tivessem ligação na consecução da estratégia? Se a organização tiver capacidade de responder esta questão estará induzindo os processos aos objetivos e as estratégias.

4.2 Medindo o Desempenho de Novas Dimensões da Organização

De acordo com Fernandes (2006), medir a performance organizacional é uma forma multidimensional de considerar e conhecer o desempenho das diversas perspectivas da organização. O autor afirma ainda, que métricas tradicionais apresentam certas fragilidades por focar somente em resultados financeiros voltados somente para acionistas e proprietários deixando fora deste escopo os empregados, fornecedores e comunidades.

Conforme Maximiano (2008), nos sistemas tradicionais o que conta é a última linha onde estão os demonstrativos dos resultados financeiros, porém os novos desafios fizeram com que as organizações criassem sistemas que também passassem a medir outras dimensões que produzem estes resultados integrando, desta forma, as medidas financeiras às não financeiras.

“Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, bem como, referem-se a quantidade, qualidade e tempo (OLIVEIRA, 2011, p. 197).”

Conforme Muller (2014), a medição de desempenho focava, no passado, números relacionados a recursos da organização de forma isolada e, atualmente,

tem a necessidade de focar dimensões competitivas voltadas para o mercado, concorrência e negócio, com isto, tão mais importante que medir lucros mensais é medir diversos indicadores não financeiros também.

4.3 Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho Organizacional

Segundo Muller (2014), na elaboração de um plano de medição deve-se reavaliar algumas questões, a fim de evitar problemas, tais como:

Ênfase excessiva nos resultados: não medir somente o desempenho passado, mas permitir análise de futuras perspectivas.

Desequilíbrio interno versus externos: no passado a medição se direcionava a aspectos internos compatíveis com a era da produção em massa e, hoje, novas perspectivas devem ser medidas, as quais estão relacionadas ao ambiente externo.

Falta de ligação com a estratégia: Kaplan e Norton (2000) argumentam que é necessário pôr a estratégia como referência no sistema de gestão.

Fragmentação, falta de relação causa e efeito: os indicadores devem ser consistentes com as metas da organização.

Sistemas mal dimensionados: deve-se focar para evitar o excesso de indicadores.

Segundo Oliveira (2011), a avaliação da performance é realizada mediante o processo de controle³ o qual tem como função comparar padrões previamente estabelecidos para avaliar o desempenho e o resultado das ações os quais servirão para realimentar os tomadores de decisões para que façam as correções e garantem o atingimento das metas e, em consequência, os objetivos estabelecidos no PE.

De acordo com Robbins (2000), o processo de controle parte do princípio que os padrões de performance já estão definidos mediante os objetivos específicos estipulados pela organização para medir o progresso do desempenho organizacional.

³ Controle é um processo que consiste em monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios importantes e pode ser constituído de três etapas sendo a primeira através da mensuração do desempenho real a segunda através da comparação do desempenho real em relação a um padrão e por terceiro a tomada de ação gerencial para corrigir os desvios ou padrões (ROBBINS, 2000, p. 141). Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado, e é considerado como a principal parte do trabalho de cada administrador (CERTO, 1993, p. 196).

De acordo com Oliveira (2011), a estruturação geral dos indicadores no contexto do controle estratégico organizacional pode ser abordada mediante um resumo ajustado relacionado às abordagens da FPNQ – Fundação Programa Nacional de Qualidade e do BSC – *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton.

Segundo Robbins (2000), as fontes para realizar as medidas de desempenho podem ser através de observações pessoais, relatórios estatísticos, informes verbais, relatórios escritos, bancos de dados acessados por meio de computador. O autor afirma ainda que o que medimos é, possivelmente, mais importante para o processo de controle do que o que medimos.

Para Chiavenato (2011), a estrutura de um sistema de medição de desempenho funciona como um painel de controle para a organização ou setor e pode ser realizado mediante relatórios periódicos, gráficos ou sistemas de informações *on-line*.

4.4 Objetivos da Medição de Desempenho

Para Fernandes (2006), ao medir, os gestores têm condições de saber onde a organização está e o que deve ser feito para melhorar sua performance. O autor cita ainda que o bom ou mau desempenho está ligado a uma série de ações tomadas no passado.

De acordo com a FNQ (2015), um sistema de medição deve apresentar se os efeitos que estão sendo buscados nas estratégias e na performance dos processos organizacionais foram atingidos de forma equilibrada.

Conforme Almeida (2004), a necessidade em realizar a avaliação de desempenho é para que se possa identificar os processos que estão agregando valor aos bens e serviços, comparar com seus concorrentes e rever suas estratégias de curto, médio e longo prazo.

Para Muller (2014), os principais objetivos de uma ferramenta de medição é controlar as atividades operacionais da organização, alimentar sistemas de incentivos aos funcionários, controlar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem intervenção gerencial, checar se a missão está sendo atingida.

Importante observar que não é o sistema de avaliação de desempenho que irá justificar ou não o sucesso da organização, mas sim, a qualidade da estratégia escolhida e seu potencial de implementação.

4.5 Estrutura da Medição de Desempenho

A estruturação de medição segundo Muller (2014) deve levar em conta alguns elementos básicos como:

O planejamento da medição: quando adequado, evita desempenho fraco e para evitar tal situação as organizações devem desenvolver planos de mudanças e de forma abrangente e envolver as pessoas.

O controle do desempenho: a eficácia do controle e a rapidez da resposta, as mudanças acontecem em função da complexidade do procedimento, de um sistema de controle sofisticado e das peculiaridades do ambiente. Os efeitos negativos podem ser reduzidos ou eliminados se os processos forem bem controlados.

As dimensões e as hierarquias: têm a necessidade de se definir os atributos mais importante da medição e variar conforme a estratégia.

Hierarquia da medição: deve acontecer nos vários níveis da organização devendo acontecer em toda a organização desde as definições estratégicas da alta administração e na busca da garantia de que o desempenho operacional esteja acontecendo conforme planejado.

Segundo Oliveira (2011), no processo de estabelecimento dos indicadores de desempenho é necessário estabelecer indicadores com base em análises globais e específicas e, posteriormente, efetuar a análise comparativa para com os resultados evidenciados.

A FNQ (2015) apresenta três níveis hierárquicos que compõem a medição, conforme figura 08.

Figura 8: Hierarquia Estrutura de um Sistema de Indicadores



Fonte: FNQ (2015, p. 15)

Conforme figura 08, os indicadores de nível estratégico avaliam os efeitos das estratégias nas partes interessadas e as causas destes efeitos, refletindo as ações da organização como um todo e não de um setor específico. Os indicadores de nível gerencial apresentam as contribuições dos setores para com a estratégia e os de nível operacional avaliam os processos e subprocessos para saber se precisam de alguma melhoria ou não.

Conforme Certo (1993), a primeira etapa consiste em compreender as medidas de controle estratégico de desempenho e, para isto é necessário entender dois tópicos importantes:

A auditoria estratégica: que busca avaliar as áreas afetadas pelo funcionamento de um processo de administração estratégica dentro da organização, podendo ela ser muito ampla abordando todas as facetas do processo de administração estratégica ou restrita enfatizando apenas uma parte.

Métodos para medir a auditoria estratégica: que podem ser qualitativos onde buscam apresentar dados de forma resumida e subjetiva e organizados podendo ser muito úteis, porém, envolvem uma série de julgamentos, já os quantitativos apresentam dados resumidos, numericamente, e organizados sendo com base nos dados quantitativos que as ações estratégicas se baseiam.

4.6 Implantação da Medição de Desempenho

No processo de implantação do sistema de avaliação é importante definir um número ideal de indicadores para a organização, bem como reconhecer e recompensar pelo ganho que pode ser evidenciado mediante a prática do modelo de avaliação, tendo em vista que o modelo leva a organização a adotar uma filosofia de melhoria contínua nos esforços adicionais (MULLER, 2014).

“As organizações devem medir o desempenho em todas as áreas críticas apontadas pelos objetivos organizacionais (CERTO, 1993, p. 213).”

“A medição de desempenho é um método contínuo, não um evento. A essência da melhoria contínua desse processo está no *feedback* do sistema, proporcionando estabelecimento de novas metas e ajuste da estratégia (MULLER, 2014 p. 95).”

Para Maranhão (2004), quando a organização está organizada por processos, a definição dos indicadores torna-se mais fácil pelas atividades estarem mais integradas e, conseqüentemente, ficam balizados e vigiados pelos indicadores de desempenho.

Segundo Muller (2014), a necessidade de um modelo de avaliação está nas formas de controle a serem adotadas pela organização, bem como a interação destas com o PE e da cultura da organização.

Segundo Fernandes (2006), o sucesso na implantação da avaliação de desempenho está relacionado a um bom modelo de avaliação, pois pode dar sintonia fina para que o gestor consiga acompanhar o desempenho da organização.

4.7 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Diversas são os modelos utilizados para medir a organização, as quais buscam identificar qual está sendo seu desempenho em relação ao planejado, no entanto, conforme Schmidt (2006) a grande questão está relacionada a quais seriam os parâmetros a serem controlados a fim de que tivessem ligação na consecução da estratégia? Se a organização tiver capacidade de responder, esta questão estará induzindo os processos aos objetivos e as estratégias.

Tendo em vista a importância que tem o processo de avaliação de desempenho e os diversos modelos existentes, foram relacionados os modelos de

acordo com o tipo e apresentados com maior detalhamento nesta secção com objetivo de evidenciar a que cada um se propõe, onde, na maioria dos modelos teve-se como base os estudos realizados por Muller (2003) os quais, segundo o autor, apresentam características que em determinadas situações se complementam e possibilitam formatar um modelo genérico de avaliação de desempenho, sendo eles:

Quadro 18: Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Tipo	Modelo
Com Ênfase Financeira	EVA - Valor Econômico Agregado
	TOC – Teoria das Restrições
Clássico	TQM – Gestão da Qualidade Total
Estruturado	CI – Capital Intelectual
	PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade
Específicos	Modelo Quantum
	Rummler e Brache
	Sink e Tuttle

Fonte: Adaptado de Muller (2014, p. 97)

Os modelos com ênfase financeira têm como propósito manter o foco nos aspectos-financeiros, o modelo com ênfase clássica tem sido muito utilizado nas organizações brasileiras desde a década de 80, o qual busca criar uma cultura de medição de desempenho nas organizações que o adotam, já os modelos estruturados são os que estão sendo debatidos nos últimos tempos e tem como característica apresentar uma estrutura que possibilite a avaliação da performance organizacional e os modelos com ênfase específica são os desenvolvidos por empresas de consultoria e enfatizam, além da estruturação, também aspectos relacionados à implantação de um sistema de avaliação de desempenho (MULLER, 2014).

EVA – Valor Econômico Agregado:

O EVA, procura explicar melhor o valor de uma organização do que o modelo contábil, os acionistas não ganham dinheiro enquanto a meta estipulada não for atingida. É um modelo utilizado por bancos, Ambev, Globo e Embratel, (MULLER, 2003).

Fernandes (2012), complementa que o EVA é considerado uma medida de desempenho que inclui uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que a organização utiliza, o autor afirma ainda, que é um sistema ideal para a gestão financeira e remuneração variável.

O EVA é considerado por Muller (2014) mais do que uma medida de desempenho, sendo considerado também uma estrutura para um sistema de gestão financeira e de remuneração variável o qual orienta a tomada de decisão por todos os níveis da organização.

1º - Remuneração Variável no Modelo EVA

A remuneração variável neste modelo segundo Muller (2014), considera que os principais elementos estão relacionados à remuneração por EVA crescente, alinhado com os interesses de gerentes e acionistas, e também considera que, quanto mais EVA, mais bônus. Considera também que o banco de bônus é perdido se o EVA cair de forma subsequente. O EVA busca proteger os interesses dos acionistas mediante depósito da remuneração variável em uma conta diferida, o qual pode ser perdido caso os ganhos não forem sustentados. A remuneração variável neste modelo faz com que os gerentes fiquem ricos, porém, devem tornar os acionistas muito ricos.

2º - Vantagens e Desvantagens do Modelo EVA

Segue uma lógica diferenciada onde o acionista é o último a ser remunerado, ou seja, no momento em que a riqueza do acionista é maximizada, todos os demais já receberam sua remuneração. Desta forma, o EVA é considerado uma medida de desempenho sendo um modelo de incentivo que muda comportamentos em toda a organização (MULLER, 2014).

O EVA segundo Muller (2014) não substitui os DREs (Demonstrativos de Resultado do Exercício) permanecendo, desta forma, os DREs para atender a princípios contábeis.

TOC – Teoria das Restrições:

O TOC tem como objetivo medir de forma simples se a organização está ganhando dinheiro e, para isto, deve-se trabalhar para aumentar o lucro líquido, aumentar o retorno sobre o investimento e aumentar o fluxo de caixa, o modelo é utilizado por organizações como Dana e Randon. O modelo propõe a medição de desempenho em dois níveis, sendo o primeiro, o nível financeiro que mede o lucro líquido, retorno sobre o investimento e fluxo de caixa e no nível operacional global são medidos os ganhos, inventário e despesa operacional (MULLER, 2014).

Segundo Muller (2014), para que a meta da organização seja cumprida, que é ganhar dinheiro, é necessário aumentar o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, e o fluxo de caixa, já em relação às medidas operacionais globais, a

organização deve incrementar seu ganho e, conseqüentemente, reduzir o inventário e as despesas operacionais.

A TOC requer o comprometimento das organizações com os princípios os quais se fundamenta, tanto da alta direção como dos demais níveis da organização. Sendo, talvez, uma das mais importantes mudanças que uma empresa tem que passar na implantação da TOC é a forma de como vai medir o seu desempenho (GOLDRATT, 1993). Desta forma, o autor sugere que seja adotado o seguinte processo para bem gerenciar o sistema produtivo utilizado pela TOC.

- a- Identificar a restrição do processo**, que é o que restringe a capacidade produtiva do sistema como um todo, deve-se ter muito cuidado, pois a restrição pode estar em qualquer área da empresa como marketing, comercial, etc.
- b- Explorar a restrição do processo**, isto significa tirar o máximo dela, ou seja, não perder tempo algum na restrição (máquina-gargalo), obtendo o melhor resultado possível dentro da situação que está sendo enfrentada.
- c- Deve-se subordinar tudo o mais às decisões referentes às restrições**, porque são eles, os gargalos, que definem o fluxo da produção, os estoques, a ocupação dos recursos não gargalos, entre outros. E, conseqüentemente, são eles que determinam o ganho da empresa.
- d- Procure relaxar a restrição**, isto significa aumentar, de alguma forma, a capacidade de produção do gargalo, porque são as restrições que limitam a capacidade da empresa, do sistema em continuar melhorando sua performance, este passo só deve ser dado após a restrição ter sido explorada ao máximo, caso contrário, isto poderá repercutir em um aumento nas despesas operacionais.

E, por último, se nos passos anteriores uma restrição for quebrada, volte ao passo 1 para identificar a próxima restrição do sistema.

TQM – Gestão da Qualidade Total:

Na TQM seu objetivo é a melhoria contínua e a medição de desempenho é utilizada como meio para a gestão deste processo, é um modelo utilizado por diversas organizações como Gerdau, Stihl, Ambev e Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (MULLER, 2003).

A TQM é uma metodologia pautada em processos que, em consequência, é visualizado como parte fundamental desta metodologia, a qual utiliza-se do PDCA

(Planejar, executar, controlar, corrigir) como ferramenta de melhoria contínua (MULLER, 2014).

A TQM segundo Muller (2014) define itens de controle sobre determinadas dimensões da qualidade como custo, entrega, moral e segurança, define também itens de verificação para os processos, os quais têm como objetivo final medir a qualidade total, sendo que os itens de verificação são estabelecidos sobre as principais causas que podem afetar o resultado de um determinado item de controle, resultado este que é, desta forma, garantido pelos itens de verificação, com isto, busca-se contemplar o desempenho em relação à satisfação de todos os envolvidos no processo, através das metas estabelecidas pela TQM.

Busca-se através deste modelo uma coerência entre as metas funcionais e as diretrizes da organização, traduzindo as diretrizes da empresa em atividades práticas e concretas (MULLER, 2014).

CI – Capital Intelectual:

O objetivo do modelo CI (Capital intelectual) é representar o que a organização está fazendo hoje, em relação a clientes e processos e o que está fazendo para o futuro com foco na renovação e no desenvolvimento, no capital financeiro, humano, cliente, processo. Sua diferença pode ser representada entre o valor que tem no mercado e o seu valor contábil (MULLER, 2014).

Segundo Muller (2014), determinados fatores vinculados ao conceito de CI e que, muitas vezes, não são retratados em demonstrativos contábeis clássicos, os quais podem ser apresentados como circulante, permanente, investimentos ou intangíveis podem ter valor de mercado bem maior do que seu valor contábil.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade:

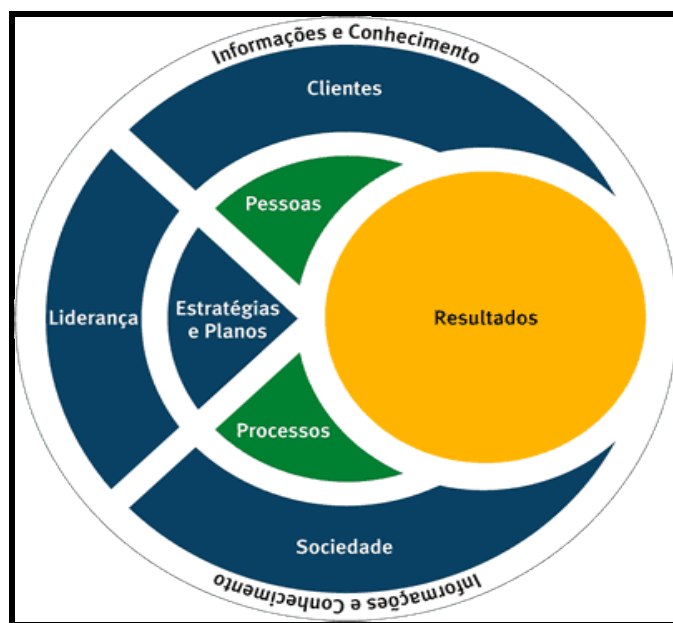
A FNQ tem como objetivo debater o aperfeiçoamento dos modelos de excelência em gestão através de grupos técnicos e temáticos, abordando assuntos decorrentes dos critérios de excelência ou de resultados de estudos de mercados, os quais são selecionados através de novas tendências mundiais sobre gestão, abordando temas de interesse coletivo, análise das dificuldades apresentadas pelos candidatos ao PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, deficiências observadas, e sugestões das empresas que participam.

Dentre os temas está a Medição do Desempenho que passou a ser abordado em 1999 por 27 organizações de diversos setores por ser considerado um dos pontos chaves dos critérios de excelência. A FNQ (2015), propõe uma estrutura de

indicadores preconizada pelos critérios de excelência, os quais permitem avaliar o desempenho das operações, das estratégias e das partes interessadas, e é composto pelas seguintes fases.

1º - Estrutura do Sistema de Indicadores da FNQA: estrutura do sistema de indicadores segue o modelo de excelência de gestão, o qual é composto pelas oito perspectivas apresentadas na figura 09.

Figura 9: Modelo de Excelência da Gestão - Uma visão sistêmica da gestão organizacional



Fonte: FNQ (2015)

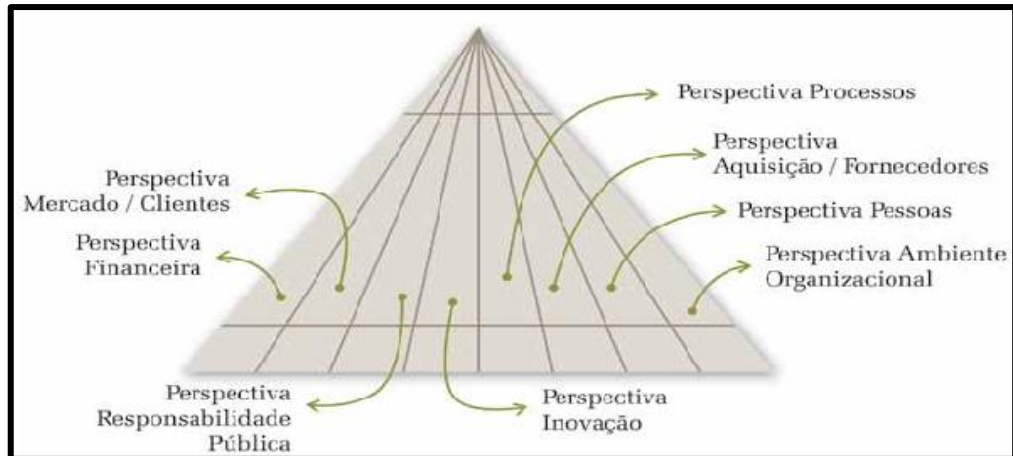
- a- **Clientes:** este critério aborda a razão de ser da organização e trata dos processos gerenciais relativos a informações de clientes e mercado, bem como a comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.
- b- **Estratégias e planos:** este critério trata dos processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, incluindo neste contexto, àqueles referente ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias, sendo formuladas, desta forma, para direcionar a organização e o seu desempenho.
- c- **Informações e conhecimento:** está ligada à inteligência da organização, e trata dos processos gerenciais ligados ao tratamento organizado da demanda por informações, bem como o desenvolvimento controlado dos

ativos intangíveis criadores de diferenciais competitivos no que se refere ao conhecimento.

- d- Liderança:** tem como objetivo abordar os processos gerenciais da organização, estabelecendo diretrizes e valores e disseminar a cultura da excelência da organização.
- e- Pessoas:** compõem a força de trabalho da organização, desta forma, este critério envolve os processos gerenciais relativos à gestão de equipes de alto desempenho, e também do desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção da sua satisfação.
- f- Processos:** trata dos gerenciais relacionados aos negócios da organização, e também da forma que separa os processos relativos a fornecedores e os econômico-financeiros. Busca também identificar as melhores alternativas de captações e aplicação dos recursos.
- g- Resultados:** servem para monitorar a organização e as suas tendências em relação aos clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, processos e sociedade. Trata também os resultados da organização na forma de séries históricas trabalhando com comparativos pertinentes, para verificar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.
- h- Sociedade:** busca cumprir as leis no ambiente de atuação e evidencia os processos gerenciais ligados ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente, bem como do desenvolvimento social das comunidades que estão próximas da organização.

Os indicadores seguem uma hierarquia dividindo-se em estratégicos, táticos e operacionais e também de categorias ou perspectivas que acontecem, em geral, no primeiro e segundo nível.

Figura 10: Perspectivas Propostas como alternativa pela FNQ



Fonte: FNQ (2015, p. 15)

Os indicadores apresentam também um terceiro critério de classificação conforme figura 11.

Figura 11: Sistema de Medição após Adição do Terceiro Critério de Classificação



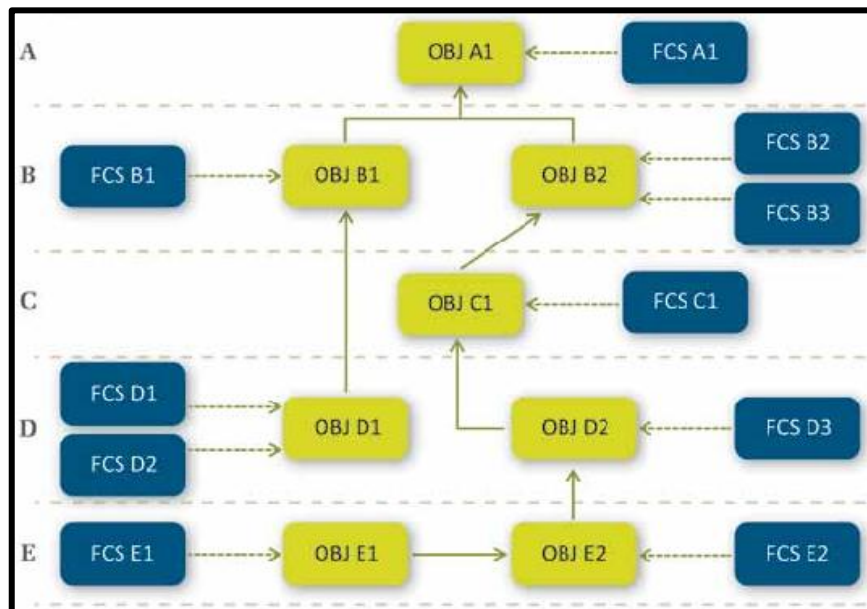
Fonte: FNQ (2015, p. 21)

Esta classificação parte dos indicadores de resultados que servem para medir o efeito, após um certo tempo e para saber se os objetivos estão sendo alcançados ou indicadores de apoio aos resultados que mede as causas antes do efeito acontecer verificando também se os planos que estão ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.

2º - Estrutura dos Sistemas de Indicadores Alinhada à Estratégia

Considera que toda organização tem uma ou mais estratégias de forma estruturada ou formalizada e o diagrama de desdobramento das estratégias em objetivos é importante para poder comunicá-la e dar origem às ações relacionadas a cada uma das estratégias estabelecidas. O diagrama de desdobramento considera que deve ser selecionado um ou mais objetivos para cada perspectiva do sistema de medição, deve também estabelecer indicadores de apoio para que se caracterize a existência das ações para com os objetivos, bem como a inclusão dos fatores críticos de sucesso. A figura 12, busca apresentar o diagrama de desdobramento da estratégia.

Figura 12: Exemplo de Diagrama de Desdobramento da Estratégia ou Mapa Estratégico



Fonte: FNQ (2015, p. 35)

Esta abordagem está também relacionada à teoria das restrições por focalizar o que realmente é importante.

A seleção de indicadores para o nível estratégico tem como função escolher aqueles que vão de encontro ao atingimento dos objetivos, dando ênfase ao que será construído, que é uma consequência da eficácia das ações que está relacionada aos fatores críticos de sucesso seguidas por planos de ações, projetos e iniciativas e apoiada por indicadores que também são tratados como construtores. Figura 13, ilustra esta lógica.

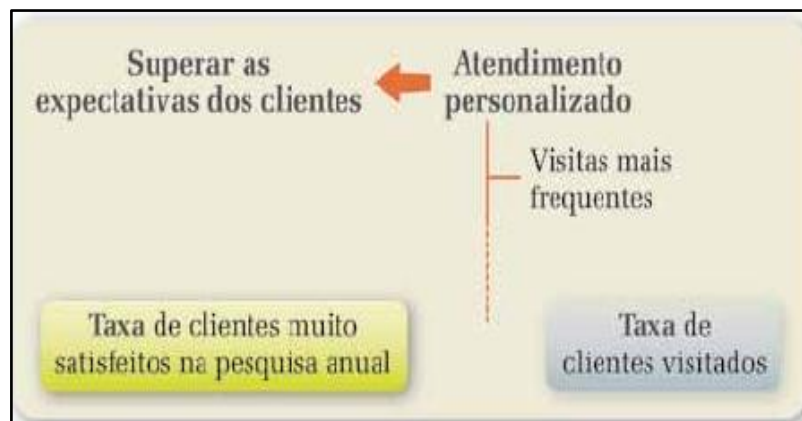
Figura 13: Seleção dos Indicadores de Nível Estratégico



Fonte: FNQ (2015, p. 35)

A figura 13, busca ilustrar através de exemplo prático a seleção de indicadores.

Figura 14: Exemplo Prático de Seleção



Fonte: FNQ (2015, p. 35)

Conforme figura 14, o objetivo: superar as expectativas dos clientes tem como indicador de resultado, a taxa de clientes muito satisfeitos na pesquisa atual e tem como fator crítico de sucesso o atendimento personalizado, ao qual tem como ação realizar visitas mais frequentes, medida apoiada pelo indicador taxa de clientes visitados. É importante se ter cuidado para não gerar excessivo número de indicadores, tendo em vista que, existem objetivos nos três níveis.

3º - Painel de Bordo para Estrutura de Indicadores

De acordo com a FNQ o painel de bordo deve explicitar a integração dos indicadores, bem como as causas e efeitos, a fim de que facilite o entendimento da estratégia estabelecida em cada perspectiva.

Figura 15: Tabela para Alinhamento Explícito dos Indicadores aos Objetivos e aos Fatores Críticos de Sucesso

Estratégias	Independer da receita compulsória, por meio de serviços diferenciados e da expansão para novos segmentos						
Perspectivas	Financeira	Mercado	Inovação	Processo	Aquisição	Pessoas	Amb. Organizacional
Objetivos	Ser autossustentável	Novos segmentos	Novos serviços diferenciados	Padronizar	Consolidar parcerias	Atualizar	Unidade de negócios
Outcomes	Índice de autossustentabilidade	Satisfação Taxa de novos clientes	Taxa da receita de novos produtos	Taxa de processos padronizados Índice de avaliação dos cursos	Grau de maturidade	Grau de atualização	Pontuação PNQ
Fatores Críticos de Sucesso	Receita não compulsória	Relacionamento Qualidade percebida	Atualização tecnológica	Sistematização	Satisfação dos parceiros	Treinamento	Autonomia Informatização
Drivers	Taxa de receita não compulsória	Número de visitas Índice de colocação	Grau de atualização dos equipamentos	Nº. de não conformidades	Taxa de parceiros satisfeitos	Grau de eficácia do treinamento	Grau de autonomia Grau de descentralização

Fonte: FNQ (2015, p. 43)

Um painel de bordo deve apresentar entre 15 e 30 indicadores, e que estejam alinhados aos objetivos e aos fatores críticos de sucesso e todos, a princípio, devem possuir metas nos três níveis.

4º - Desdobramento do Sistema de Medição da Estrutura de Indicadores

Os sistemas de indicadores do nível gerencial devem ter o mesmo formato que o painel de bordo, apresentando e contemplando as mesmas perspectivas e, a princípio, este padrão deve ser seguido também no nível operacional.

O BSC segundo a FNQ, trabalha com três tipos: o compartilhado onde os indicadores de negócio são idênticos ao do painel de bordo, o de contribuição que, em alguns casos, são idênticos ao do painel de bordo e os que são traduzidos para contribuir com o painel de bordo sendo considerado de acordo com as experiências os que apresentam lógica de causa e efeito e o híbrido que aborda os indicadores compartilhados e de contribuição.

São identificadas cinco formas de desdobrar os indicadores para os demais níveis, os quais podem ser através do desdobramento dos objetivos e fatores críticos de sucesso da organização, dos objetivos e fatores críticos de sucesso do cliente interno, desdobramento de indicador consolidado, de tática de unidade de negócio e desdobramento da excelência funcional. Aconselha-se, no entanto, que não é

necessário definir indicadores de resultado e de apoio para todos os setores e processos operacionais em todas as perspectivas.

5º - Internalizando a Estrutura de Indicadores

Além de comunicar as metas, a estrutura de indicadores comunica também as estratégias e prioridades da alta direção e gestores, serve como reconhecimento da dedicação coletiva. Analisa, de forma proativa, os problemas estratégicos, apoia a tomada de decisão, auxilia na busca de novos caminhos e no aprendizado.

Diversas são as técnicas de comunicação das estratégias e da estrutura de indicadores, porém, torna-se importante a adoção de padrões de visualização e que atendam a demanda de todos os interessados, podendo ser através de painéis, seminários, reuniões, intranet, quadros, etc.

6º - Uso da Estatística para Interpretação da Estrutura de Indicadores de Sistemas de Indicadores Visando à Tomada de Decisão

No século XXI passaram a existir empresas que utilizam sistemas de inteligência para realizar análise avançada dos seus negócios a fim de se tornarem competitivas, porém, poucas com enfoque corporativo e estratégico.

É constatado também que existem aplicações bem-sucedidas da estatística para agregar valor ao processo decisório decorrente dos indicadores, porém, ainda sem aprofundamentos, tendo em vista seus recentes experimentos que não se aprofundam em aspectos de modelagem estatística avançados para interpretação dos indicadores.

Diante disto, a inteligência por mais robusta que seja o seu balanceamento entre os indicadores e se não forem transformados em conhecimento a partir de análises não trarão inteligência necessária para promover a tomada de decisão.

Figura 16: Inteligência Analítica dos Negócios

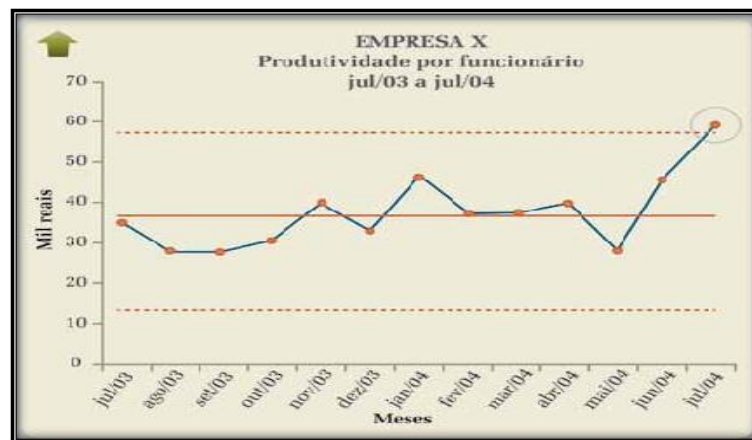
	Passado	Presente	Futuro
Informação	O que aconteceu? (Relatórios)	O que está acontecendo agora? (Alertas)	O que vai acontecer? (Extrapolação)
Insight	Como e por que isso aconteceu? (Modelagem, <i>design</i> experimental)	Qual a melhor ação a ser tomada em seguida? (Recomendação)	Qual a melhor/pior coisa que poderia acontecer? (Projeção, otimização, simulação)

Fonte: FNQ (2015, p. 130)

Os indicadores não deixam dúvidas em relação a determinados fragmentos da realidade, porém, é neste ponto que entra a estatística para gerar visões maior em relação à determinada realidade permitindo conhecer as incertezas. A figura 16 apresenta uma forma de análise da realidade dos negócios.

Uma das formas de utilizar a estatística é através dos limitadores de controle conforme figura 17, os quais permitem separar causas normais de variação de causas especiais.

Figura 17: Evolução de um Indicador com Limites de Intervenção



Fonte: FNQ (2015, p. 134)

Conforme figura 17, os limites de intervenção estão segmentados e, neste exemplo, caso um dos pontos do gráfico fique posicionado entre os limites calculados trata-se de uma causa normal de variação, caso fique fora trata-se de uma causa especial o qual precisa ser entendido.

Desta forma, apresenta-se de forma resumida o modelo de avaliação de desempenho praticado pela FNQ que busca medir oito perspectivas mediante o estabelecimento de indicadores de resultados e de apoio aos resultados conforme quadro 19.

Quadro 19: Fases para Desenvolver Avaliação de Desempenho Organizacional

Fase	Objetivo
Estrutura do Sistema de Indicadores de Desempenho	Divide a estruturas em oito perspectivas, em hierarquia e em indicadores de resultado e de apoio aos resultados.
Estrutura do Sistema de Indicadores de Desempenho alinhado à Estratégia	Propõe o diagrama de desdobramento dos objetivos selecionando um ou mais indicadores para cada perspectiva e também estabelece indicadores de apoio e os fatores críticos de sucesso.
Criar Painel de Bordo para Estrutura de Indicadores	Explicitar a integração dos indicadores, bem como as causas e efeitos a fim de que facilite o entendimento da estratégia estabelecida em cada perspectiva
Desdobramento do Sistema de Medição da Estrutura de Indicadores	Os sistemas de indicadores do nível gerencial devem ter o mesmo formato que o painel de bordo apresentando e contemplando as mesmas perspectivas e a princípio este padrão deve ser seguido também no nível operacional
Internalizar a Estrutura de Indicadores	Estabelecer formas de como comunicar e explicitar para todos os indicadores
Utilização da Estatística para Interpretar os Indicadores	Estabelecer modelos estatísticos para auxiliar na tomada de decisão

Fonte: Adaptado pelo Autor (FNQ, 2015)

Portanto, na metodologia FNQ os fundamentos relacionados à excelência são demonstrados através de características tangíveis, mensuráveis, qualitativamente e quantitativamente, por meio de ações gerenciais e elaboradas na forma de proposta de questões e de solicitações de resultados, e tem como objetivo garantir melhor entendimento do seu sistema gerencial e proporcionar uma visão sistêmica da gestão do mercado e do cenário que a organização atua. Conforme estudo, o modelo busca reproduzir de forma lógica os principais temas da organização agrupando-os em itens e, conseqüentemente, em oito critérios.

Modelo Quantum:

Modelo Quantum, tem por objetivo, segundo Muller (2014) ligar os níveis estratégicos com os operacionais com as medidas vitais, tendo em vista que as medidas estão relacionadas ao que as pessoas estão fazendo e como estão se saindo.

De acordo com Muller (2014), o sócio Steven M. Hronec da empresa de consultoria Arthur Andersen aborda este modelo mediante uma analogia entre o sistema da empresa e o sistema do corpo humano, esta abordagem diz respeito às mudanças ambientais e os reflexos nas organizações reforçando, desta maneira, o papel da medição de desempenho e seus principais benefícios, tais como: a satisfação do cliente, *benchmarking* de processos e atividades, geração de mudança através da avaliação.

Rummler e Brache:

Rummler e Brache, tem como objetivo gerenciar a organização como um sistema, para isto, é necessário criar uma infraestrutura para o aperfeiçoamento sistemático e contínuo. Vale ressaltar que programas terminam e a melhoria do desempenho nunca deve acabar (MULLER, 2014).

Sink e Tuttle:

De acordo com Muller (2014) os autores Sink e Tuttle defendem a separação entre medição e avaliação, colocando a medição como um processo não baseado em valor e avaliação necessitando de padrões, especificações e julgamentos com a finalidade de determinar o grau com que o desempenho satisfaz as expectativas.

É definido segundo Muller (2014) neste modelo um conjunto de sete critérios de desempenho, são eles:

1º - Qualidade: é definida operacionalmente por cinco pontos de verificação sendo o primeiro se a qualidade está relacionada com o sistema montante do processo, segundo aos recursos, o terceiro ao processo, o quarto à qualidade daquilo gerado pelo processo e o último aos bens e serviços fornecidos e a reação do cliente com os mesmos.

2º - Eficácia: está relacionado com o resultado do que era esperado.

3º - Eficiência: considera o consumo de recursos previsto com o realizado.

4º - Produtividade: está ligado àquilo que é gerado pelo sistema organizacional e àquilo que entra no sistema gerando uma relação de entrada e saída.

5º - Qualidade de vida dos trabalhadores: considera a reação efetiva dos trabalhadores e também de determinados fatores como remuneração, liderança, relacionamento com colegas, autonomia e condições de trabalho.

6º - Inovação: capacidade de mudar o que está sendo feito e a forma que está sendo feito, reagindo de forma positiva às oportunidades.

7º - Lucratividade: consiste na definição de medidas de receitas e custos, em se tratando de um centro de custo podem ser medidas relacionadas a metas, custos, cumprimento de prazos.

Os autores Sink e Tuttle complementam segundo Muller (2014) que no futuro, as pessoas deverão pensar, controlar e executar quebrando assim, o paradigma de que somente os três níveis organizacionais têm esta obrigação.

BSC – Balanced Scorecard:

Segundo Araújo (2009) a sigla BSC é traduzida no Brasil tendo como significado Indicadores Balanceados de Desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (2000) os mapas estratégicos buscam descrever a lógica da estratégia e clarear os objetivos dos processos internos e o BSC tem a função de traduzir os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, os quais serão alcançados mediante programas que irão dar condições para que se realizem as metas de todos os indicadores.

De acordo com Muller (2003) o BSC constitui um sistema capaz de canalizar energias, habilidade e conhecimento de indivíduos dos mais diversos setores e níveis da organização na busca pelas metas concebidas como estratégicas. Constitui-se também um meio de transmitir a visão em objetivos de forma clara, através de um sistema de medição de desempenho, onde a visão descreve o objetivo meta, a estratégia e o entendimento comum acerca de como o objetivo meta será alcançado. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias.

BSC e a Estratégia:

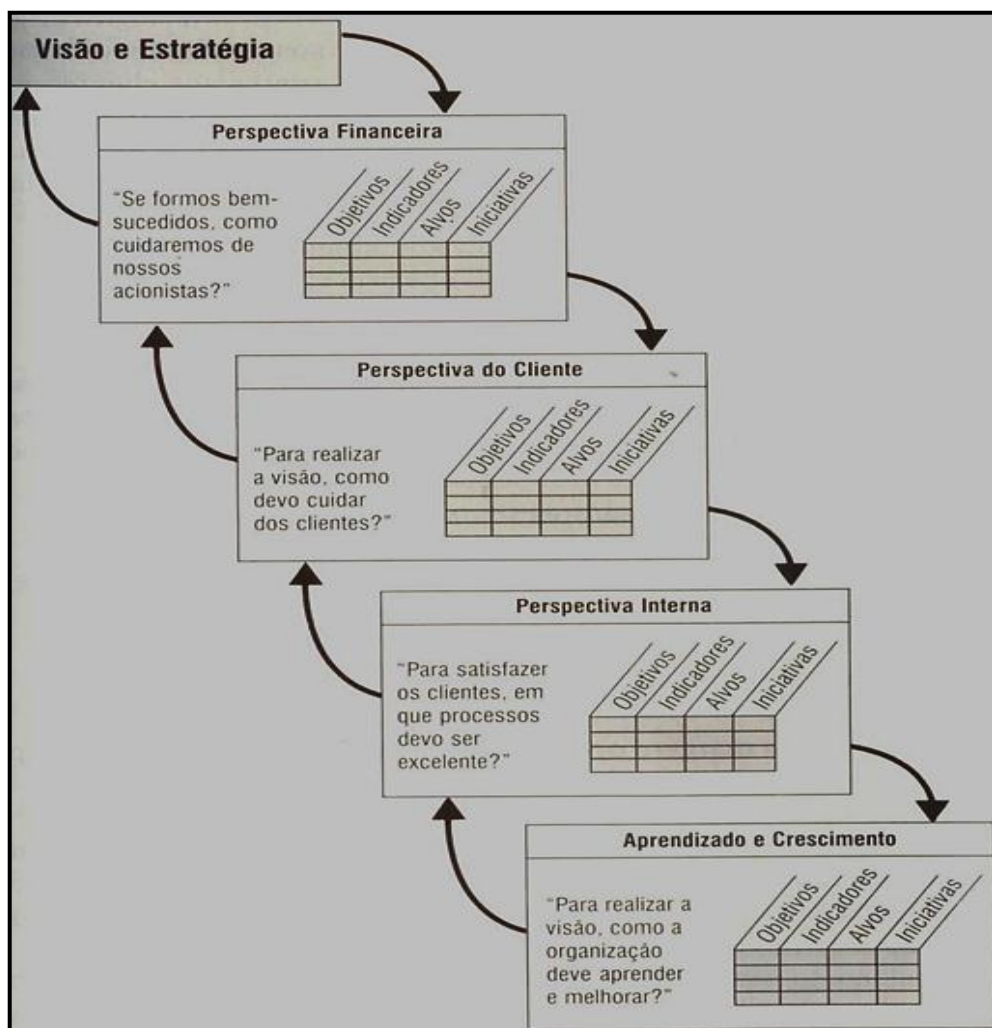
De acordo com Soares (2009) é fundamental o alinhamento dos indicadores com a estratégia, pois somente assim poderá se chegar ao ponto de equilíbrio, e esta é uma das bases do BSC, pois através do equilíbrio que se terá o comprometimento de todos os níveis, estratégias e ações que irão manter e fornecer *feedbacks* à organização sobre a sua estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a pesquisa realizada entre 275 gestores evidenciou que a capacidade de as organizações executarem a estratégia é o fator mais importante do que a qualidade da estratégia em si, caracterizando que o problema não é a estratégia, e sim, a forma com que é executada. A estratégia, segundo o autor, começa no sentido mais amplo da organização, desenvolve-se e evolui com o passar do tempo para poder se adaptar às variações que acontecem no ambiente externo e interno que estão inseridas.

De acordo com Schimdt (2006) o BSC não deve ser considerado como um conjunto de medidas aleatórias, mas deve estar integrado e coerente às estratégias da organização para possibilitar o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com o objetivo de atingir o objetivo global.

A estratégia quando praticada pela organização passa a ser um diferencial em relação aos concorrentes, e o BSC baseia-se que a estratégia é uma hipótese por remeter a organização de uma posição atual já realizada para uma posição futura desejável, (KAPLAN e NORTON, 2000). É necessário para isto, segundo o autor, definir um conjunto de objetivos e atividades de curto prazo, os quais irão diferenciar a organização dos concorrentes e, em consequência, criar valor a longo prazo para clientes e acionistas.

Figura 18: Relações de Causa e Efeito da Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (p. 89, 2000)

Conforme figura 18, o BSC segue uma lógica do geral para o particular, ou seja, parte da visão e da estratégia, seguindo para os resultados de natureza financeira e de clientes até chegar aos processos de criação de valores. Onde o

valor das organizações está migrando de ativos tangíveis para ativos intangíveis como a informação, relacionamento com clientes, serviços, entre outros.

O BSC segundo Kaplan e Norton (2000) trouxe então uma nova abordagem sobre gestão, superando o método de avaliar a organização somente através de indicadores financeiros, para um novo cenário onde outras perspectivas também pudessem contribuir para a avaliação do desempenho da estratégia não só dos ativos tangíveis como dos intangíveis.

Perspectivas do BSC

Conforme visto anteriormente, o BSC busca através de uma metodologia *top-down* gerar os mapas estratégicos fazendo uso de quatro perspectivas conforme segue:

1º - Financeira:

De acordo com Schimdt (2006) é imprescindível que a organização defina sua estratégia financeira antes da seleção dos indicadores, e deve ser respeitado também o momento em que a organização se encontra para a definição dos mesmos.

Conforme Kaplan e Norton (2000) o desenvolvimento do mapa estratégico começa com a estratégia de alto nível que é a financeira, a qual busca indicadores referente ao crescimento, rentabilidade e de valor para os acionistas o qual é objetivado por toda a estratégia.

Segundo Chiavenato (2004) esta perspectiva é utilizada para analisar o negócio do ponto de vista financeiro através de indicadores que a organização julgue como importante para o seu negócio.

2º - Cliente:

Nesta perspectiva, segundo Maximiano (2004) a organização busca a resposta de como o cliente enxerga a organização?

Conforme Kaplan e Norton (2000), a proposição de criação de valor para o cliente é a essência de qualquer estratégia de negócio, é a conexão dos processos internos que se traduzem nesta criação de valor. Segundo o autor nos estudos realizados foram três as estratégias de diferenciação encontradas, que são: a liderança no produto, a intimidade com o cliente e a excelência operacional.

Segundo Chiavenato (2004), esta perspectiva analisa o negócio do ponto de vista do cliente através de medidas e indicadores como satisfação dos clientes,

participação no mercado, retenção e aquisição de clientes, do valor agregado aos produtos e serviços, entre outros.

Segundo Schimidt (2006, p.83), “a estrutura desta perspectiva deve contemplar a correta identificação dos segmentos e clientes-alvo com suas preferências, dimensões de preço, qualidade, funcionalidade e demais características”, o autor afirma ainda que esta fase deve ser embasada em pesquisas mercadológicas para que a organização direcione seus esforços de forma focada.

3º - Processos:

De acordo com Chiavenato (2004) esta perspectiva analisa o negócio do ponto de vista interno da organização através de indicadores que garantem a qualidade do produto e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, comunicação interna entre outros.

Para Kaplan e Norton (2000), as proposições de valor devem ser transformadas em rentabilidade para os acionistas e, para que esta afirmação tenha sucesso é necessário alinhar as atividades internas, ou seja, os processos com as proposições de valor.

Em que processos precisamos ser eficientes? Esta deve ser a pergunta a ser respondida nesta perspectiva (MAXIMIANO, 2004).

4º - Aprendizado e crescimento:

Conforme Schimidt (2006), esta perspectiva busca identificar a infraestrutura da organização para que tenha condições de atender as demais perspectivas do BSC, através da filosofia de causa e efeito. O autor afirma ainda que esta perspectiva tem como pilar, as pessoas, os processos e os sistemas organizacionais.

Esta estratégia segundo Kaplan e Norton (2000) faz parte de todos os fundamentos da estratégia por ser nestas perspectivas que se definem os ativos intangíveis, os quais são necessários para o desempenho das atividades da organização com o compromisso de serem realizados cada vez com mais qualidade.

Segundo Maximiano (2004), nesta perspectiva a organização deve estar preocupada em como continuar a melhorar e criar valor agregado.

Para Chiavenato (2004), esta perspectiva tem como objetivo analisar o negócio do ponto de vista do que é básico para alcançar o futuro com sucesso,

através da capacidade das pessoas, competência, motivação, entre outros fatores que são fundamentais para garantir a solidez da organização a longo prazo.

Implantação do BSC

Pode-se considerar que o BSC é mais uma metodologia que veio para auxiliar as organizações a monitorar o seu desempenho através de indicadores que irão facilitar a visualização se as ações estão ou não alinhadas à estratégia.

O processo de implantação do BSC, quando adotado por uma organização irá também gerar o procedimento de mudança, até mesmo de quebra de paradigma, mas tal deve ser encarado como positivo quando tido como uma oportunidade de melhoria para a organização, principalmente, pelos líderes que estão envolvidos.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), a execução do BSC pode ser realizada em dez passos, distribuídas em quatro etapas, conforme segue:

1º- Consiste na definição da arquitetura dos indicadores através da seleção de uma unidade organizacional, a qual será aplicada o BSC e identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação para definir os objetivos financeiros, seus temas corporativos e seu relacionamento com outras unidades.

2º - É a etapa do consenso em função dos objetivos estratégicos onde são realizadas as primeiras entrevistas para preparar o material básico do BSC e documentos como visão, missão e estratégia da organização e da unidade de negócio. Após este passo são analisadas as respostas obtidas sobre as questões mais importantes para se dar início a relação de objetivos e indicadores, os quais serão pré-definidos no passo *workshop* de executivos.

3º- Nesta etapa que consiste na definição dos indicadores, os grupos devem se reunir quantas vezes for necessário para definir, no máximo, por objetivo estratégico dois indicadores onde, numa segunda etapa devem ser debatidos: a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores definidos como experimentais.

4º- A quarta e última etapa consiste na elaboração do plano de implementação que deve ser composta por líderes de cada grupo e formalizam-se as metas e desenvolve-se o plano de implementação para o Scorecard. O último passo desta etapa consiste na integração do BSC ao sistema gerencial da organização, a fim de que se crie valor, implementação esta que deve ser posta de forma progressiva em, no máximo, 60 dias.

Conforme o autor, todas estas etapas poderão levar em torno de 16 semanas, tempo este que dependerá da disponibilidade das pessoas envolvidas.

Portanto, Oliveira (2011) sugere que na estrutura geral de indicadores de desempenho evidenciando que tão importante quanto à metodologia de desenvolvimento e implementação do controle estratégico são os indicadores que são estabelecidos de forma ampla e estruturada os quais possibilitam análises comparativas. Diante desta definição, o autor sugere um modelo ajustado correlacionando às abordagens FPNQ (Fundação Programa Nacional de Qualidade) e BSC o qual pode ser utilizado como uma forma de estruturar o modelo geral de indicadores.

4.8 Síntese da Avaliação de Desempenho Organizacional

Diversos são os modelos de avaliação de desempenho existentes, onde cada um busca dar suporte necessário para que a organização consiga identificar se o caminho que está seguindo é o mais correto.

Realizar a avaliação de uma organização consiste em um modelo completo e que esteja interligado com a estratégia e com os processos da organização e que forneça informações de novas dimensões da organização, ou seja, não meça apenas as dimensões financeiras, mas como as não financeiras também.

Desta forma, ao implementar um sistema de avaliação de desempenho organizacional deve-se levar em conta os objetivos desta medição, bem como a estrutura que será adotada e as formas de implementação que serão utilizadas. Estas demandas levam a necessidade de avaliar, de forma criteriosa, os diversos modelos existentes, a fim de que seja escolhido o que mais vai ao encontro das necessidades da organização.

4.9 Relações Existentes na Integração das Metodologias

Cabe observar que esta seção busca consolidar de forma direta os conceitos já citados nas seções que compreendem a teorização deste trabalho, acrescentado algumas outras definições, as quais todas evidenciam que é possível e se justifica a integração entre as três metodologias devido às relações e interdependências que existem entre as mesmas.

De acordo com Muller (2014) são evidenciadas três relações na integração das metodologias.

1º - Integração entre Planejamento Estratégico e Avaliação de Desempenho: Em relação ao controle no nível estratégico, Oliveira (2011) decorre em relação ao processo de PE envolvendo as relações da organização com o ambiente e também o controle de toda a performance organizacional.

É citado o BSC como ferramenta ideal para o desdobramento do PE que, segundo Maia (2008), as medidas devem ser oriundas dos objetivos estratégicos.

Muller (2014) observa que a avaliação pode ficar prejudicada, tendo em vista que muitos gerentes não conhecem estratégia e podem acabar fazendo o desdobrando da mesma no momento da avaliação de desempenho organizacional.

Conforme Meneses (2006), ao organizar a estratégia em perspectivas se consegue uma lógica de causa e efeito entre os objetivos da organização que terão seu desempenho avaliado por indicadores estratégicos.

Para Paim (2009) através de um sistema de medição de desempenho, é possível comunicar a estratégia e os valores da organização, bem como identificar determinados problemas.

Segundo Certo (1993), o objetivo organizacional consiste em uma meta no qual a organização destina seus esforços. O autor afirma ainda que os objetivos devem ser utilizados como diretrizes na tomada de decisões, como guia para aumentar a eficiência e também para a avaliação do desempenho.

Fernandes (2012) afirma que os objetivos devem estar em todos os níveis da organização e tem como vantagem a concentração dos esforços, a provisão de indicadores de controle.

É necessário, segundo Fernandes (2012), definir e integrar junto com os objetivos estratégicos os métodos que serão utilizados para monitorar o alcance dos objetivos buscando sempre especificar qual o desempenho esperado? O que distingue um bom de um mau desempenho? Pois, sem adotar este método a organização não saberá para onde está indo.

Essa função administrativa, em sentido amplo, envolve os processos de avaliação de comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos, a análise dos desvios dos mesmos, a tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva, bem como a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2011, p. 86).

Um sistema de avaliação de performance é uma forma valiosa para integrar e conciliar os objetivos com as diversas áreas organizacionais; para sinalizar que tipo de comportamento é esperado das pessoas; para a organização receber *feedback* de suas ações e aprimorar sua eficácia (FERNANDES, 2012, p. 175).

Conforme Schmidt (2006), realizar o PE é tão importante quanto desdobrá-lo em objetivos e acompanhar medir o desempenho e a sua implementação, no entanto, é importante não apenas definir os objetivos e medi-lo, mas sim, saber se a rota escolhida está sendo seguida, em suma, um bom PE só é bom se for cumprido.

Segundo Muller (2003), Oliveira (2011) após serem fixados os objetivos da avaliação de desempenho, ou seja, por que medir? E as variáveis que devem ser medidas, o que medir? É necessário que se defina o conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de, ou seja, quais as medidas que serão utilizadas e, como medir? Desta forma, para o autor a avaliação de desempenho está inserida nas funções administrativas de controle operacional e estratégico.

Indicador de desempenho é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na organização ou negócio, perante os objetivos estabelecidos. Esses indicadores são decorrentes dos objetivos, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos, bem como da estrutura organizacional e dos processos administrativos, não se esquecendo da cultura organizacional. Portanto, os indicadores são a base para a composição dos resultados desejados (OLIVEIRA, 2011, p. 197).

O objetivo, segundo Oliveira (2011) da utilização de indicadores é de promover o acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico através de um aprimoramento consolidado, contínuo e sustentável.

Segundo Oliveira (2011), a avaliação é realizada mediante o processo de controle, o qual tem como função comparar padrões previamente estabelecidos para avaliar o desempenho e o resultado das ações, os quais servirão para realimentar os tomadores de decisões para que façam as correções e garantem o atingimento das metas e, em consequência, os objetivos estabelecidos no PE.

Para Anthony (2001) os sistemas de avaliação de desempenho têm como objetivo controlar o comportamento da estratégia definida, através de uma série de parâmetros que podem ser considerados como fatores críticos de sucesso.

Para Schimdt (2006), a grande questão está relacionada a quais seriam os parâmetros a serem controlados, a fim de que tivessem ligação na consecução da estratégia? Se a organização tiver capacidade de responder esta questão estará induzindo os processos aos objetivos e às estratégias.

2º - Integração entre Avaliação de Desempenho e Gestão por Processos:

Atrelar os indicadores aos processos é considerada a forma mais atual de desdobramento e adequação do sistema de avaliação de desempenho por contrapor ao modelo funcional tradicional, priorizando assim, a subordinação das funções aos processos (MULLER, 2014).

Para Dantas (2010), a medição é importantíssima nas atividades de melhoria da qualidade e produtividade, bem como para tomada de decisões durante a execução das atividades visando à melhoria e controle através da quantificação da eficiência e eficácia das ações.

Conforme Tachizawa (1997), os indicadores de avaliação de desempenho são considerados uma relação matemática que mensura os atributos do processo para ser comparado com a métrica gerada em eventos reais, com metas e padrões preestabelecidos.

Para Paim (2009) através de um sistema de medição de desempenho é possível ter entendimento dos processos, otimizar os controles e planos, identificar ações que devem ser realizadas, mudar comportamentos, realizar o envolvimento das pessoas e facilitar a delegação de responsabilidades.

Segundo Maranhão (2004), não basta ter bom senso para gerenciar com competência, sendo que sem medidas na melhor das hipóteses podemos fazer tentativas para gerenciar o esforço despendido, porém, a organização estará administrando pela intuição e pautada, muitas vezes, na sorte. No entanto, quando os processos são medidos, o gestor é habilitado a tomar decisões mais apropriadas por estar com informações seguras.

O controle do desempenho, a eficácia do controle e a rapidez da resposta às mudanças acontecem em função da complexidade do procedimento, de um sistema de controle sofisticado e das peculiaridades do ambiente. Os efeitos negativos podem ser reduzidos ou eliminados se os processos forem bem controlados.

Conforme Almeida (2004), a necessidade em realizar a avaliação de desempenho é para que se possa identificar os processos que estão agregando

valor aos bens e serviços, comparar com seus concorrentes e rever suas estratégias de curto, médio e longo prazo.

Para Schimdt (2006), a grande questão está relacionada a quais seriam os parâmetros a serem controlados, a fim de que tivessem ligação na consecução da estratégia? Se a organização tiver capacidade de responder esta questão estará induzindo os processos aos objetivos e às estratégias.

Indicador é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do procedimento na organização ou negócio, perante os objetivos estabelecidos. Esses indicadores são decorrentes dos objetivos, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos, bem como da estrutura organizacional e dos processos administrativos, não se esquecendo da cultura organizacional. Portanto, os indicadores de desempenho são a base para a composição dos resultados desejados (OLIVEIRA, 2011, p. 197).

O sistema de avaliação deve induzir os processos da organização a seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre os objetivos e a execução prática das atividades da organização (MULLER, 2014, p. 81).

No entanto, para manterem-se competitivas e apresentarem resultados para os diversos públicos as organizações dependem do alinhamento da estratégia com as variáveis ambientais tanto internas como externas, este alinhamento depende não só das melhores práticas nos processos para que a estratégia tenha sucesso, como também de um sistema de avaliação de desempenho organizacional que induza os processos aos objetivos estratégicos da organização (MULLER, 2003).

Para Maranhão (2004), quando a organização está organizada por métodos, a definição dos indicadores torna-se mais fácil pelas atividades estarem mais integradas e, conseqüentemente, os processos ficam balizados e vigiados pelos indicadores.

3º - Integração entre Planejamento Estratégico e Gestão por Processos:

Para Schimdt (2006) a grande questão está relacionada a quais seriam os parâmetros a serem controlados, a fim de que tivessem ligação na consecução da estratégia? Se a organização tiver capacidade de responder esta questão estará induzindo os processos aos objetivos e as estratégias.

Para Muller (2014), a ligação dos processos aos objetivos estratégicos deve acontecer de forma intuitiva, do contrário, não terá operacionalização e não passará

de um ótimo plano que não terá como ser implantado, o autor afirma ainda que o PE, por si só, não garante sucesso da organização e que um plano não implantado não passa de um plano, ou seja, planejamento sem ação é só ilusão.

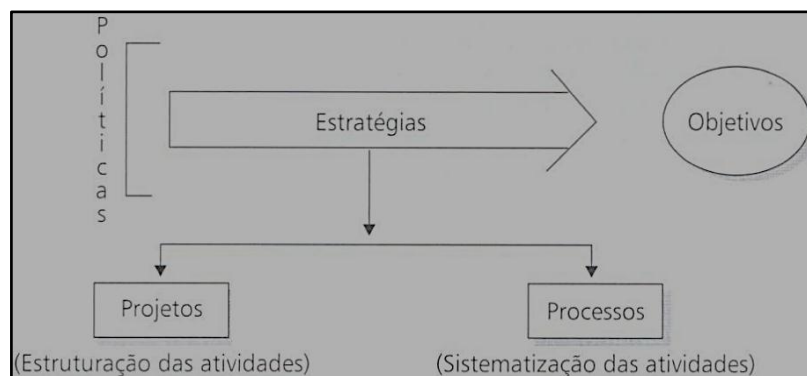
Conforme Meneses (2006), o PE não pode se limitar ao seu próprio nível organizacional, mas sim, ser desdobrado até o nível de processos.

Para Kaplan e Norton (2000, p. 13) “a formulação da estratégia e sua implementação devem converter-se em um processo contínuo e participativo”.

De acordo com Fernandes (2006), a estratégia por mais brilhante que seja pode não se converter em resultado, sendo necessário então, que as organizações tenham capacidade de converter as estratégias em ações que, se forem adequadas, gerarão resultados.

Segundo Oliveira (2006), existem diversas interligações entre os processos administrativos os quais geram interdependências entre os instrumentos administrativos conforme figura 19.

Figura 19: Interligação dos processos com o PE



Fonte: Oliveira (2006, p. 167).

Conforme figura 19, o PE deve ser o primeiro instrumento a ser considerado, pois é através deste que se estabelece a situação futura desejada através das políticas, estratégias e objetivos estabelecidos. Posteriormente, as estratégias estabelecidas pelo planejamento é que definem as ações-focos para a aplicação dos procedimentos administrativos que dão origem aos projetos que correspondem aos trabalhos a serem executados e os planos de ação, ou seja, os processos que correspondem as partes mais comuns dos diversos projetos.

Um dos agentes mais importantes para gerar formas de se conseguir na gestão por processos contribuições positivas, que agreguem valor ao negócio é

comunicar a estratégia da organização de forma coerente e consistente. A partir de um bom modelo de gestão estratégica, atualizado e informado é possível identificar os procedimentos de trabalho crítico e os de apoio que são realizados nas organizações, desta forma, alinhar os trabalhos e a estratégia organizacional é uma maneira eficiente e eficaz de se chegar no resultado esperado (MARANHÃO, 2004).

No entanto, para manterem-se competitivas e apresentarem resultados para os diversos públicos, as organizações dependem do alinhamento da estratégia com as variáveis ambientais, tanto internas como externas, este alinhamento depende não só das melhores práticas nos processos para que a estratégia tenha sucesso, como também de um sistema de avaliação de desempenho organizacional que induza os processos aos objetivos estratégicos da organização (MULLER, 2003).

4.10 Interdependência na Integração das Metodologias

Conforme Meneses (2006) o PE resulta em um plano de ações podendo ficar somente no nível estratégico da organização, este cenário torna necessário o desdobramento do mesmo até o nível operacional de processos gerando um controle e reavaliação das estratégias e metas. O autor afirma ainda a necessidade da avaliação de desempenho e a gestão de processos para que a construção de uma sistemática de gestão que permeia a organização desde o nível estratégico ao operacional.

Segundo Tachizawa (2006), as medições acontecem em detrimento da estratégia da organização relacionados aos principais processos, bem como, seus resultados os quais através da análise crítica da performance gera melhorias na operação.

Diante deste contexto, para Meneses (2006) são evidenciadas as seguintes interdependências entre as metodologias:

- 1- Através do PE são traçadas as diretrizes para o futuro da organização;
- 2- Através da avaliação é desdobrada a estratégia em objetivos que geram os indicadores;
- 3- Os indicadores são obtidos mediante o resultado dos processos;
- 4- Os processos são alvo de melhorias que são geradas pelas ações oriundas do PE e da avaliação.

Conforme Muller (2014) é evidente a interdependência existente entre as ferramentas conforme as etapas a seguir:

- 1- Se não tiver estratégia, não tem como priorizar os processos para a consecução dos objetivos;
- 2- Se não tiver estratégia, não tem como definir indicadores;
- 3- Sem indicadores, não tem como realizar a avaliação do desempenho dos processos;
- 4- Sem indicadores, não tem como monitorar o plano estratégico;
- 5- Sem as informações da performance, não tem como realizar melhorias nos processos;
- 6- Sem as informações do desempenho, não tem como realizar melhorias no plano estratégico.

Figura 20: Interdependência entre as Ferramentas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

De acordo com a figura 20, evidencia-se a interdependência entre as metodologias, as quais através de um processo randômico e interagindo com a organização como um todo, buscam gerar valor ao sistema de gestão estratégica mediante a integração das mesmas.

Segundo Muller (2014), para cada estratégia de nível estratégico, de negócio ou de processos, os indicadores devem estar presentes, a fim de fazer o relacionamento entre o estratégico e o operacional.

“Conceitualmente, pode-se dizer que um sistema moderno de gestão depende da medição, informação e análise. As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da organização abrangendo os principais processos, (TACHIZAWA, 1997 p.137).”

Segundo Muller (2014), ao se ter como base o PE, se tem diversos elementos que podem ser utilizados como direcionadores para melhorias dos procedimentos organizacionais e esta etapa evita que seja trabalhado um processo importante, mas

que não seja prioritário. O autor afirma ainda que, geralmente, as ações decorrentes do PE têm caráter multifuncional, assim como, os processos, em consequência, tem-se o envolvimento de mais de uma área. Identifica-se então, diante desta interdependência de funções e áreas, um sistema de medição de desempenho adequado a uma estrutura organizacional horizontal, ou seja, pautada em procedimentos. Diante disto, o autor evidencia a necessidade do desdobramento das estratégias até o nível operacional, tendo como elemento fundamental os indicadores.

A figura 21, busca de forma simples esquematizar a relação entre os objetivos estratégicos e os processos os quais devem ser seguidos de indicadores para identificar seu desempenho.

Figura 21: Objetivos Estratégicos x Processos Empresariais

PROCESSOS EMPRESARIAIS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
		A	B	C	D	E	F
1	Desenvolvimento de Produto	●		●	○	○	○
2	Vendas e Comercial		○		○	○	●
3	Garantia da Qualidade	○	○	○	○	○	○
4	Planejamento e Suprimento da Produção	○	●	○	○	○	●
5	Produção – Manutenção, Montagem e Expedição	●	●	○	●	○	●
6	Contábil – Financeiro					○	○
7	Gestão de Pessoal				○	○	○
8	Planejamento Estratégico	○	○	○	○	○	○

● " Forte relação ○ " Média relação " " Fraca relação ou inexistente

Fonte: Muller (2014, p. 80)

De acordo com a figura 21 possibilita-se identificar quais processos têm maior contribuição em determinado objetivo estratégico e o número de vezes que um determinado processo aparece em um certo objetivo, bem como a sua intensidade.

Conforme Kaplan e Norton (2000), dependendo da estratégia, os procedimentos internos passam a ter priorização diferenciada dentro da organização, o autor afirma ainda que um mapa estratégico bem elaborado evidencia o inter-relacionamento entre os processos da organização, os quais criam vantagem competitiva.

5 CRACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Nesta fase apresentam-se os métodos que serão utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, a qual procura chegar à solução do problema apresentado.

De acordo com Marconi (2010) esta etapa procura responder o maior número de itens, pois envolve as seguintes questões: Como se realizará a pesquisa? Com quê? Onde? E quanto?

Conforme Prodanov (2005), a metodologia científica utiliza-se de uma série de regras, que devem ser seguidas para que o conhecimento seja obtido, as quais atribuem à produção científica um alto grau de confiabilidade, na medida em que permitem apresentar a comprovação daquilo que está sendo afirmado. Pode-se dizer que a metodologia de pesquisa científica não se utiliza de dados ou informações empíricas, mas sim, de dados e informações reais que são coletadas e apresentadas, seguida de alguma fonte, ou seja, do mundo real, a qual tem credibilidade e que, em consequência da confiabilidade à pesquisa apresentada.

Segundo Deslandes (1994), entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. De acordo com estas afirmações procurará se realizar a teorização dos objetivos específicos estruturados neste trabalho. Também se utilizará de uma organização para a apresentação dos dados e das informações, as quais irão dar credibilidade e confiabilidade à solução do problema apresentado.

Desta forma, esta etapa será realizada, tendo como referência as formas de gestão de uma empresa prestadora de serviços, que atua no Transporte Coletivo Rodoviário Intermunicipal e Interestadual de Passageiros. A empresa em questão está situada em Porto Alegre possuindo unidades de negócio em diversos estados do Brasil a qual não será divulgado o seu nome e será referenciada como empresa “Delta”.

Torna-se necessário ao realizar uma pesquisa, classificá-la a fim de facilitar o seu desenvolvimento e também seu entendimento diante do problema apresentado. A pesquisa pode ser classificada segundo Beuren (2003), em quatro etapas, sendo elas: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

5.1 Quanto à Natureza

A pesquisa aplicada, segundo Unifarmma (2008) tem como função produzir conhecimentos para aplicação imediata, direcionados a problemas definidos.

Segundo Vianna (2001), a pesquisa aplicada é utilizada para fins práticos, e para aplicação dos resultados obtidos em problemas da realidade. De acordo com Gil (2010), a pesquisa aplicada direciona a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

A pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos com aplicação prática imediata, os quais estão dirigidos a solução de problemas específicos (UFRGS, 2009).

Partindo destes conceitos a pesquisa realizada neste trabalho é classificada como aplicada, pelo estudo ter sido realizado com base em modelos de gestão específicos e com aplicação prática imediata, caso necessário, tendo em vista que foi utilizado como base no modelo de gestão de uma empresa.

5.2 Quanto ao Método

Existem dois métodos, sendo que o primeiro proporciona as bases lógicas de investigação que podem ser classificados em: dedutivo que parte do geral e desce até o particular, parte de princípios verdadeiros para chegar a conclusões formais e, o segundo método esclarece acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados como o experimental que é um tipo de pesquisa caracterizado por investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo principal é o teste de hipóteses que dizem respeito a relações de tipo causa e efeito, fazendo uso de projetos experimentais, o observacional que é considerado como um dos mais imprecisos (GIL, 2008).

No trabalho em questão será utilizado método que proporciona as bases lógicas de investigação que é o dedutivo por se buscar explicar e entender os assuntos definidos nos objetivos específicos deste trabalho de maneira formal, os quais possibilitarão chegar à conclusão formal da pesquisa.

5.3 Quanto à Forma de Abordagem do Problema

A forma de abordagem do problema na pesquisa qualitativa considera a participação do sujeito como um dos elementos fundamentais na relação com o mundo real (UNIFARMMA, 2008). Para Correia (2008) esta técnica considera o homem como sendo um ser singular em relação ao processo investigatório, valoriza a ideia de intensidade em detrimento da ideia de quantidade, a credibilidade é resultante de diferentes fontes de consultas e que a quantidade de tempo dedicado à investigação e a soma das diversas fontes utilizadas reduzem a possibilidade de pré-conceitos em relação ao objeto de investigação.

Segundo Deslandes (1994), a diferença entre a técnica qualitativa e quantitativa é de natureza, enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região visível e concreta, já a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, lado este não captável em equações, média e estatística.

A forma de abordagem do problema a ser pesquisado foi classificada como qualitativa por apresentar a característica de uma pesquisa que terá o sujeito como o elemento-chave para a realização das atividades que aconteceram com base em diversas fontes de credibilidade, tanto para o desenvolvimento teórico como para evidenciar que os modelos de gestão da empresa foco deste estudo tendo utilizado para captação das informações, pessoas do nível tático e estratégico, para que se chegasse aos resultados esperados.

5.4 Quanto aos Objetivos

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. A explicativa tem como principal objetivo identificar os fatores que contribuem ou determinam para a ocorrência de determinado fenômeno é uma técnica que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão do porquê das coisas (GIL, 2008).

Desta forma, este trabalho será desenvolvido através de uma pesquisa descritiva que busca descrever as características de cada um dos modelos de gestão, bem como o praticado pela empresa estudada, e explicativa por possibilitar

melhor entendimento das teorias apresentadas e dos resultados apresentados em quadros e figuras.

5.5. Quanto aos Procedimentos Técnicos

Os procedimentos técnicos da pesquisa podem ser classificados como:

Pesquisa bibliográfica: a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias considera toda a bibliografia já tornada pública em relação ao que se está sendo estudado (MARCONI, 2010; UNIFARMMA, 2008). Segundo Correia (2008) esta técnica se caracteriza pela consulta de fontes diversas de informações escritas e já impressas.

Documental: neste tipo de pesquisa a coleta dos dados está restrita a documentos podendo ser escrito ou não conhecido como fontes primárias (UNIFARMMA, 2008). Para Correia (2008) corresponde a qualquer consulta de informação registrada e pelo contato do pesquisador com o fenômeno investigado.

Pesquisa-ação: este método de pesquisa caracteriza-se por articular, de forma simultânea, a ação entre participante e o objeto de investigação (CORREIA, 2008). A pesquisa-ação segundo Thiollent (1985, p.14) *apud* Gil (2008 p. 30) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é realizada com a ação e com a resolução de um problema coletivo onde os pesquisadores e participantes do problema estão envolvidos.

Para Vianna (2001), exige o envolvimento do pesquisador no andamento dos trabalhos das ações e, ao mesmo tempo que investiga através de interação cooperativa ou participativa com o pessoal envolvido vão se propondo as alternativas para a solução do problema estudado.

Segundo Correia (2008), o método de pesquisa-ação que tem como principal característica articular, de forma simultânea, o exercício de pesquisa-ação participante sobre a realidade, ou seja, sobre o objeto de investigação.

Para Gil (2009), a pesquisa-ação envolve os pesquisadores e os grupos interessados e é realizada seguindo etapas, sendo elas: a fase exploratória, formulação do problema, realização de seminário, seleção da amostra, coleta de dados, análise e interpretação dos dados, elaboração do plano de ação e divulgação dos resultados.

Desta forma, este estudo é classificado como pesquisa-ação pelas ações entre o pesquisador e o objeto de estudo que, neste caso, é a empresa Delta estarem em ação simultânea e por buscar a resolução de um problema coletivo com base na teoria e na prática envolvendo o pesquisador e os participantes que neste estudo teve os gestores do nível tático e estratégico da empresa Delta, pela fase descritiva, o tema já ter sido investigado dando condições para que o estudo fosse desenvolvido tendo possibilidades de gerar resultados que atendessem o objetivo geral do estudo, por terem realizados diversos encontros formais e informais com gestores do nível tático e estratégico da empresa Delta tendo como finalidade gerar resultados mediante a comparação dos modelos encontrados na teoria e o modelo praticado pela empresa Delta, já ter sido, mesmo que de forma teórica, publicado em forma de artigo em um congresso nacional, a possibilidade de integração das três metodologias abordadas neste estudo.

E pelo autor do estudo estar em contato direto com o fenômeno investigado identificando e oferecendo diversas diretrizes de pesquisa para identificar a probabilidade de integração e de melhorias, a partir desta integração.

Desta forma, pelo estudo também ser bibliográfico, o mesmo foi apresentado com base em um referencial teórico de credibilidade, confiabilidade e que tivesse condições de se chegar na solução do problema. Neste estudo foram também evidenciados documentos para que o investigador tivesse, em conjunto com os investigados, condições de comparar de forma não estruturada o formato de gestão da empresa Delta, diante disto, este estudo caracteriza-se também como documental.

5.6 Coleta de Dados

A coleta de dados realizada na organização “Delta” aconteceu no segundo semestre de 2016 e, como mecanismo para a realização desta atividade foram utilizados os sistemas de informações computacionais da organização através de entrevistas não estruturadas em relação aos elementos do modelo de gestão praticado pela empresa. Observa-se que pelo autor da pesquisa ter contato direto com pessoas do nível tático e estratégico da empresa e também por participar das decisões, o mecanismo de coleta dos dados ficou facilitado.

Desta forma, para facilitar e dar embasamento no procedimento de coleta dos dados foram realizados os seguintes procedimentos.

Utilizou-se como referência para identificar o modelo de gestão da empresa foco deste estudo, o modelo de PE de Oliveira (2011) por ser um autor reconhecido e com diversas publicações sobre este tema, para a gestão por processos valeu-se do modelo de Muller (2014) por também ser autor com diversas publicações em relação a este tema e para a avaliação de desempenho foi utilizado como base o modelo FNQ (2015), o qual é um modelo reconhecido e empregado por diversas empresas de grande porte. Com base nestes modelos foi possível evidenciar se a empresa pratica algum modelo de gestão ou não.

Os modelos sugeridos têm na sua estrutura diversas fases onde cada uma das fases possui diversas etapas e informações de forma descritiva e explicativa para um melhor entendimento do objetivo que cada uma tem, os quais serviram de base para que em uma próxima etapa fossem comparados com as práticas de gestão da empresa Delta e também identificar se os modelos eram praticados de forma integrada.

Encontros formais, informais e reuniões foram sendo realizados e estudos desenvolvidos para comparar as fases de cada modelo que representava cada uma das metodologias com as formas de gestão da empresa Delta.

Com este procedimento de coleta, o desenvolvimento das demais fases e o entendimento de como é o modelo de gestão da empresa estudada ficou facilitado tendo em vista que se permitiu uma lógica de investigação, os quais foram previamente definidos para, posteriormente, servirem de base para a análise e interpretação dos dados coletados.

5.7 Análise e Interpretação dos Dados

Conforme Marconi (2010), a análise é realizada mediante a interpretação das variáveis a fim de ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno e da explicitação, ou seja, do esclarecimento sobre a origem da variável e também sobre sua especificação que caracteriza a explicitação sobre até que ponto as relações entre as variáveis são válidas. E a interpretação é uma atividade intelectual que procura dar um significado amplo às respostas vinculando a outros conhecimentos.

Tendo em vista que a abordagem do problema desta pesquisa, a análise e interpretação dos dados se dará mediante análise qualitativa, da teorização realizada na fase descritiva, bem como, das informações coletadas de forma não estruturada junto à empresa pesquisada para se chegar aos resultados e resposta do problema apresentado.

Desta forma, a análise e interpretação dos dados foi realizada com base nos modelos de gestão evidenciados na fase descritiva do referencial teórico desta pesquisa, identificou-se também na fase da teorização, que as metodologias possuem relações e interdependências gerando, desta forma, expectativas positivas em relação a possibilidade de integração com base em um viés teórico. A análise e interpretação dos dados foi realizada também com base nos elementos do modelo de gestão praticado pela empresa estudada, onde procurou evidenciar-se o seguinte: se faz uso de algum modelo e/ou metodologia de gestão, se são modelos estruturados e reconhecidos no meio acadêmico e empresarial, quais são as principais fases e etapas deste modelo, se está integrada ou não com outras metodologias, se existe a possibilidade de integração e de melhorias com base nesta integração.

A base teórica utilizada para evidenciar os elementos de gestão de cada uma das metodologias foi a seguinte:

Em relação ao PE: foi utilizado como base o modelo de PE de Oliveira (2011).

Em relação a GP: foi utilizado como base o modelo de Muller (2014).

Em relação a AV: foi utilizado como base o modelo FNQ (2015).

Os resultados da análise e interpretação dos dados foram apresentados em forma de figuras, quadros e de fluxogramas, bem como de forma descritiva e explicativa, onde para se chegar aos resultados foram desenvolvidas as seguintes etapas:

1º Etapa: Comparado o modelo de PE, GP e ADO da empresa com cada uma das fases dos modelos elencados como base para esta análise, os quais estão apresentados em forma de quadro e buscam caracterizar o modelo de gestão da empresa Delta;

2º Etapa: Com base na primeira etapa aconteceu o segundo momento da análise e interpretação dos dados onde foram então respondidas as questões, as quais evidenciam se a empresa utiliza no seu modelo de gestão as metodologias

estudadas nesta pesquisa, se são praticadas de forma efetiva, se o modelo que utiliza é reconhecido e se é praticado de forma estruturada e se está integrado com algum outro modelo.

3º Etapa: Em um terceiro momento foi então sugerido para cada uma das metodologias o modelo a ser utilizado pela empresa, sendo que as fases foram apresentadas em forma de quadro e também explicativa.

4º Etapa: Na quarta etapa foram apresentadas através de fluxogramas as possibilidades de integração que metodologias tem, sendo que cada um dos fluxos é apresentado também de forma explicativa.

5º Etapa: Na quinta e última etapa foram evidenciadas as melhorias no modelo de gestão da empresa Delta tendo como base a teorização realizada na secção 6.9 e os fluxogramas apresentados na secção 8.3.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

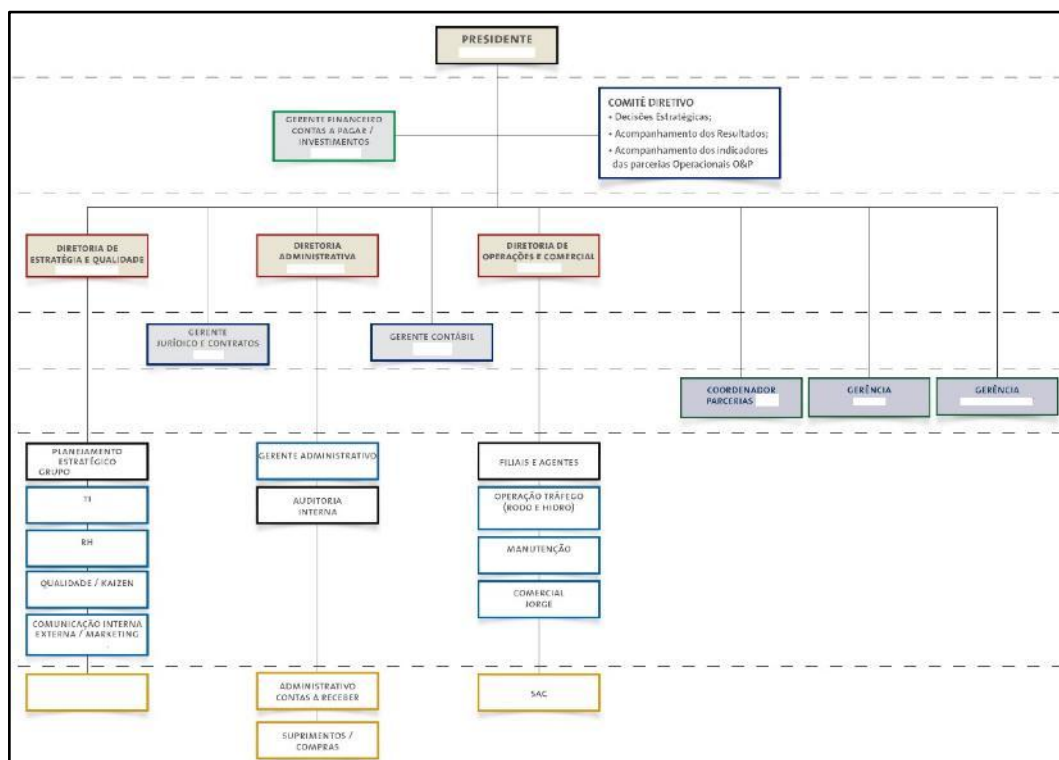
6.1 Caracterização da Organização Pesquisada

A empresa Delta iniciou a prestar serviços no Transporte Coletivo Rodoviário de Passageiros em 1º de setembro de 1939, com um caminhão de passageiros misto. Já em 1940, a organização adquiriu o primeiro ônibus fechado, pioneiro e absoluto. Hoje, conta com uma frota de, aproximadamente, 250 ônibus e 1100 colaboradores diretos e está localizada em Porto Alegre atuando no Transporte Rodoviário de Passageiros Intermunicipal, Interestadual.

A matriz da empresa “Delta” está localizada em Porto Alegre, contando com diversas unidades de negócio no interior do Estado do Rio Grande do Sul e, em outros estados brasileiros e também conta com agentes focados em seu negócio a fim de tornar funcional todas as suas atividades nos diversos locais de atuação.

A estrutura organizacional apresenta a seguinte configuração, conforme figura 22.

Figura 22: Organograma da Organização “Delta”.



Fonte: Organização “Delta” (2015)

Conta também com diversas agências próprias e terceirizadas instaladas em Rodoviárias e também em pontos estratégicos, em diversas cidades do Estado do Rio Grande do Sul e, em cidades de outros estados brasileiros as quais estão comprometidas com as vendas e bom andamento dos serviços da organização.

Com este organograma a empresa pesquisada busca desenvolver seu modelo de gestão com finalidade de atender as demandas em todos os seus níveis. No seu plano estratégico a organização “Delta”, tem como Missão “Proporcionar o melhor serviço em transporte”, e como Visão “Ser um grupo de transporte referência em qualidade e rentabilidade no Brasil”, como forma de direcionar suas ações, a fim de que seus objetivos sejam alcançados.

6.2 Elementos de Gestão Praticados pela Empresa Delta

Os elementos de gestão praticados pela empresa foram evidenciados, tendo como base as metodologias de gestão abordadas no referencial teórico desta pesquisa. Foram apresentados mediante quadros seguindo uma lógica com determinadas fases onde cada fase apresenta uma ou mais etapas as quais são detalhadas de forma descritiva considerando os elementos de gestão do autor base utilizada na abordagem e, posteriormente, ser realizada a relação que apresenta com o modelo de gestão da empresa estudada.

1º - Elementos de Gestão do Planejamento Estratégico da Empresa Delta:

Esta secção tem como objetivo evidenciar se a empresa Delta faz uso da metodologia de PE, e terá como base para esta análise o modelo de Oliveira (2011) onde o processo de PE pode ser composto de seis fases, podendo elas serem adaptadas a fim de que a organização atue em conformidade e de acordo com a realidade que se encontra.

Quadro 20: PE- Modelo de Gestão de Oliveira (2011) x Prática de Gestão da Empresa Delta

Fase	Etapa	Objetivo segundo Oliveira (2011):	Em relação a empresa Delta:
1º - Delineamento das Grandes Questões Estratégicas	1.1	Identificar a visão, definindo um período de tempo longo, estratégico e amplo. Identificar os valores que representa as questões éticas que deverão ser seguidas.	Esta etapa é praticada tendo em vista que a empresa possui visão definida e está pautada em valores.
	1.2	Estabelecer macro estratégias e macro políticas que devem ser adotadas para gerar vantagem competitiva no ambiente empresarial.	Esta etapa é praticada tendo em vista que a empresa possui estratégias e políticas que buscam direcionar suas decisões a fim de ter competitividade.
2º - Análise Interna e Externa	2.1	Análise interna consiste em identificar os pontos fortes da empresa e os pontos fracos, considerando também as oportunidades e ameaças;	Etapa atendida pois a empresa tem identificado seus pontos fortes e fracos.
	2.2	Consiste na análise externa identificando as ameaças que incontroláveis pela empresa. E as oportunidades.	Etapa atendida tendo em vista que está identificada em seu PE.
	2.3	Busca analisar os concorrentes para estabelecer suas vantagens competitivas	É identificado no PE os concorrentes potenciais.
3º - Estabelecimento da Amplitude e da Abordagem dos Negócios	3.1	Estabelece a missão da empresa que é onde ela que ir e qual é sua razão de ser.	Está definido no PE.
	3.2	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais o qual corresponde ao setor de atuação explicitado na missão.	Está definido no PE.
	3.3	Representa a estruturação e debate de cenários estratégicos mediante critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.	É identificada esta etapa no PE.
4º - Estabelecimento dos Objetivos e dos Resultados Estratégicos	4.1	Estabelecimento de objetivos, desafios e metas	Empresa possui orçamento e metas bem como objetivos a longo prazo.
5º - Aplicação das Decisões Estratégicas	5.1	Estabelecimento dos projetos e planos de ação	Possui e está definido mediante os planos de ação e cronograma, porém não seguem um desdobramento relacionando-os com os objetivos estratégicos.
	5.2	Interligação com o orçamento e outros instrumentos administrativos	As metas financeiras estão ligadas ao orçamento.
6º - Acompanhamento, Validação e Aprimoramento do Plano Estratégico	6.1	Interação com os indicadores de desempenho mediante desdobramento dos mesmos com os indicadores setoriais	Não se evidencia desdobramento dos indicadores ligados ao PE.
	6.2	Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico	Tem acompanhamento mediante consultoria para traças eventuais melhorias.

Fonte: Adaptado pelo Autor (Oliveira, 2011)

Conforme as informações apresentadas no quadro 20, em relação ao modelo de gestão de PE da empresa Delta, as quais tiveram como base a metodologia de Oliveira (2011) foi possível se chegar a respostas parciais mediante as perguntas que foram formatadas antes da definição do problema, as quais possibilitaram a continuidade do estudo que objetiva dar solução ao problema, conforme apresentadas no quadro 21.

Quadro 21: Evidências da Prática de PE da Empresa Delta

Perguntas	Resposta
A empresa Delta tem PE no seu modelo de gestão?	Sim, evidencia-se que a empresa tem PE formatado.
O PE da empresa Delta é praticado no seu dia a dia?	Sim, evidencia que são realizadas as práticas do PE.
O PE da empresa Delta é realizado seguindo alguma metodologia de gestão reconhecida e de forma estruturada?	Tendo como base Oliveira (2011) evidencia-se que o PE da empresa Delta segue uma metodologia reconhecida e estruturada.
O PE da empresa Delta está integrado com alguma outra metodologia de gestão, como GP e ADO?	Não se evidencia uma lógica de desdobramento que caracterize alguma integração entre PE, GP e ADO.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Tendo como base as evidências apresentadas no quadro 20 que foi elaborado seguindo o modelo de PE de Oliveira (2011) e o modelo de gestão de PE da empresa Delta e as respostas evidenciadas no quadro 21 foram apresentadas de forma objetiva e resumida as fases e as etapas do PE da empresa Delta conforme quadro 22:

Quadro 22: Fases e Etapas do Modelo de PE da Empresa Delta

MODELO SUGERIDO DE PE			
Fases		Etapas	
1º	Delineamento das grandes questões estratégicas	1.1	Definição da Visão
		1.2	Definição dos valores
		1.3	Definição das Macro estratégias e macro Políticas
2º	Análise Interna e Externa	2.1	Análise dos pontos fortes e fracos
		2.2	Análise das oportunidades e ameaças
		2.3	Análise dos concorrentes
3º	Estabelece a amplitude dos Negócios	3.1	Definição da Missão
		3.2	Detalhamento dos propósitos
		3.3	Estruturação e debate de cenários
4º	Estabelecimento das Ações e dos Resultados Estratégicos	4.1	Definição dos objetivos e metas
5º	Aplicação das Decisões Estratégicas	5.1	Definição de projetos e planos de ação
		5.2	Interligação com orçamento
6º	Acompanhamento e Validação dos Indicadores	6.1	Interação dos indicadores de desempenho com os setoriais
		6.2	Plano de melhoria do PE

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

As etapas de cada uma das fases não foram detalhadas tendo em vista que a empresa Delta faz uso de uma prática reconhecida de PE que está detalhada no quadro 22, ou qual possui fases que são semelhantes ao de Oliveira (2011).

2º - Elementos da Gestão por Processos da Empresa Delta:

Com base em Paim (2009) onde são citados quatro exemplos de alternativa de estrutura organizacional conforme apresentado na secção 3.5 desta pesquisa percebe-se que a empresa Delta caracteriza-se por ser uma empresa que possui uma estrutura funcional sendo apoiada pelos processos, ou seja, primeiro prevalece a hierarquia e na sequência, os processos que nela existem.

Em relação ao método de estruturação e gerenciamento dos processos que dão apoio à estrutura funcional da empresa Delta foi identificado seguindo a abordagem de Muller (2014) o seguinte, conforme quadro 23.

Quadro 23: GP- Modelo de Gestão de Muller (2014) x Prática de Gestão da Empresa

Delta

Abordagem	Etapa	Característica segundo Muller (2014):	Em relação a empresa Delta:
1º - Visão geral	1.1	A organização é um sistema de processamento que converte entradas em saídas, guiada por seus próprios critérios, recebendo feedback do mercado e através de controles acontece o gerenciamento que reage aos feedbacks internos e externos.	É uma empresa composta de vários processos os quais são monitorados pelos indicadores, porém não possuem uma integração estabelecida com os objetivos do PE.
2º Equipes	2.1	Realizada a composição da equipe que estará envolvida no processo	Empresa Delta possui equipe, porém voltada a gestão Lean onde desenvolve atividades de melhorias relacionadas aos processos, porém não se evidencia um setor específico para realizar o gerenciamento dos processos seguindo uma metodologia estruturada
	2.2	Definido o gestor que irá coordenar a equipe	
	2.3	Realizado o comprometimento	
	2.4	Acontece a definição das responsabilidades	
	2.5	Os envolvidos são qualificados	
3º Seleção de processos críticos	3.1	Realizada a identificação de problemas	Os problemas são identificados e tratados, porém não são selecionados de considerando o impacto e a importância que tem sobre os objetivos estratégicos, dificultando desta forma a seleção de recursos tanto físicos como pessoais e financeiros.
	3.2	São selecionados os processos	
	3.3	Verificado qual impacto que terão sobre os objetivos estratégicos do PE, e realizada sua priorização	
	3.4	Recursos são definidos	
4º Caracterização e Mapeamento de processos	4.1	Definido o escopo do processo	Na empresa Delta a equipe Lean realiza estas etapas, porém não segue um modelo que direcione as ações de acordo com os objetivos do PE.
	4.2	Atividades que envolvem o processo	
	4.3	Setores envolvidos	
	4.4	Construído o fluxograma do processo	
	4.5	Definidos os indicadores e metas	
5º Análise e Melhorias dos Processos	5.1	Consiste na padronização dos processos	Com base nas ações da equipe Lean os processos buscam ser padronizados e tem no seu propósito resultados desejados, bem como o seu acompanhamento, porém não estão diretamente ligados aos resultados dos objetivos estratégicos bem como não é realização <i>benchmarking</i> dos mesmos
	5.2	Definição dos resultados desejados	
	5.3	Acompanhamento e avaliação dos resultados	
	5.4	<i>Benchmarking</i> dos indicadores de desempenho	
6º Implantação das mudanças	6.1	Mudança de cultura	Pela empresa não possuir um modelo de gestão por processos esta etapa não tem como ser considerada.
	6.2	Consolidação do modelo de gestão por processos	

Fonte: Adaptado pelo Autor (Muller 2014)

Em resposta às perguntas pré-formatadas antes da formulação do problema desta pesquisa e mediante a análise e interpretação dos dados tendo como base a

metodologia de Muller (2014) respostas parciais para a solução do problema são apresentadas no quadro 24.

Quadro 24: Evidências da Prática de GP da Empresa Delta

Perguntas	Resposta
A empresa Delta possui GP no seu modelo de gestão?	Evidencia-se que a empresa tem na gestão administrativa e de operações diversos processos, porém não tem uma estrutura de GP definida.
A GP da empresa Delta é praticado no seu dia a dia?	Os processos são praticados, porém não tem uma estrutura de GP. É realizada de forma parcial pela equipe de qualidade.
A GP da empresa Delta é realizado seguindo alguma metodologia de gestão reconhecida e de forma estruturada?	Pela empresa não possuir uma estrutura de GP, conseqüentemente não possui metodologia definida e reconhecida.
A GP da empresa Delta está integrado com alguma outra metodologia de gestão, como PE e ADO?	Pela empresa não possuir uma estrutura de GP, não se evidencia um desdobramento que caracterize algum tipo de integração com o PE e ADO.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Tendo como base as evidências apresentadas no quadro 23 que foi elaborado seguindo o modelo de GP de Muller (2014) e o modelo de GP da empresa Delta e as respostas evidenciadas no quadro 24 foram sugeridas de forma objetiva e resumida as fases e as etapas que podem ser praticadas pela empresa Delta com o objetivo de estabelecer a prática de GP no seu modelo de gestão, conforme segue:

Quadro 25: Fases e Etapas do Modelo de GP da empresa Delta

MODELO SUGERIDO DE GP			
Fases		Etapas	
1º	Visão Geral	1.1	Empresa é considerada um sistema
2º	Formação da Equipe	2.1	Definição da equipe
		2.2	Definição de gestor
		2.3	Comprometimento dos envolvidos
		2.4	Definição das responsabilidades
		2.5	Qualificação dos envolvidos
3º	Seleção dos Processos	3.1	Identificação de possíveis problemas
		3.2	Seleção dos processos
		3.3	Impacto sobre os objetivos estratégicos
		3.4	Definição dos recursos
4º	Caracterização e Mapeamento dos Processos	4.1	Escopo do processo
		4.2	Atividades do processo
		4.3	Setores envolvidos
		4.4	Definição do fluxo do processo
		4.5	Definição de indicadores e metas
5º	Análise e Melhoria dos Processos	5.1	Consiste na padronização
		5.2	Definição dos resultados desejados
		5.3	Acompanhamento e avaliação dos resultados
		5.4	Benchmarking dos indicadores de desempenho
6º	Implantação da Mudança	6.1	Mudança de cultura
		6.2	Consolidação da gestão por processos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º - Fase, composta pela etapa 1.1 é gerada uma visão geral da empresa na qual se visualiza como uma empresa que possui um grande número de entradas e saídas que acontece mediante a execução dos processos, e considerada como um grande sistema, sendo importante diante desta definição uma gestão por processos estruturada.

2º - Fase, na etapa 2.1 e 2.2 são definidas as pessoas que irão compor a equipe de gestão, bem como o gestor que irá coordenar a equipe, conseqüentemente na etapa 2.3 e 2.4 é realizado o comprometimento desta equipe com suas responsabilidades e, na etapa 2.5 a equipe é qualificada para que a gestão por processos aconteça de forma integrada com todos os setores da empresa.

3º - Fase, é realizada na etapa 3.1 a identificação dos potenciais problemas e, conseqüentemente, na etapa 3.2 é realizada a seleção dos processos com base nos problemas potenciais, os quais na etapa 3.3 são confrontados com os objetivos estratégicos para identificar o seu impacto e importância sobre os mesmos e na etapa 3.4 os recursos são definidos com base nos processos selecionados.

4º - Fase, na etapa 4.1, 4.2 e 4.3 é identificado o escopo do processo e respectivas atividades que estão envolvidas e os setores. Na etapa 4.4 é identificado e definido o fluxo do processo e na etapa 4.5 são definidos os indicadores e as metas com base nos objetivos estratégicos que cada processo está relacionado.

5º - Fase, é realizada pela equipe de gestão por projetos na etapa 5.1 uma definição de padronização dos processos e, na etapa 5.2 a definição dos resultados que a equipe de gestão almeja chegar com base nos objetivos estratégicos do PE, na etapa 5.3 e 5.4 é realizado um acompanhamento dos resultados que estão sendo buscados, bem como um *benchmarking* dos processos e resultados que estão se realizando.

6º - Fase, consiste esta fase em duas etapas 6.1 e 6.2 as quais estão direcionadas para a consolidação da mudança de cultura voltada para uma cultura de gestão por processos e a sua consolidação.

Sugere-se também que seja utilizado o modelo apresentado no quadro 26 desenvolvido com base na figura apresentada na seção 6.10 deste estudo onde os processos empresariais são selecionados de acordo com a relação de importância que tem com os objetivos estratégicos do PE, onde o total de pontos busca evidenciar esta lógica.

Quadro 26: Modelo de Priorização dos Objetivos Estratégicos Versus Processos Empresariais

Número	Processos Empresariais	Objetivo Estratégico				Total Pontos
		A	B	C	D	
1	Desenvolvimento de produtos	3	1	2	3	9
2	Vendas no cartão de crédito	1	2	2	1	6
3	Pesquisa de satisfação dos clientes	3	1	2	1	7
Legenda	(3) Forte Relação					
	(2) Média Relação					
	(1) Fraca Relação					

Fonte: Adaptado pelo Autor (Muller 2014)

Conforme demonstrado no quadro 26, este modelo permite que os processos sejam selecionados de acordo com sua importância, ou seja, seguindo a representatividade que exercem em relação aos objetivos estratégicos do PE da empresa Delta.

3º - Elementos da Avaliação de Desempenho Organizacional da Empresa Delta:

Esta secção tem como objetivo identificar se a empresa pratica algum modelo de avaliação de desempenho organizacional, para isto, terá como base o modelo FNQ (2015). Partindo deste modelo serão também apresentadas as melhorias para o modelo de gestão da empresa.

Quadro 27: ADO - Modelo de Gestão FNQ (2015) x Prática de Gestão da Empresa Delta

Fase	Etapa	Em relação a FNQ (2015):	Em relação a empresa Delta:
1º - Estrutura do Sistema de Indicadores de Desempenho	1.1	Perspectivas que serão monitoradas	Não segue uma estrutura de avaliação reconhecida. Avalia seu desempenho com base no DRE, pesquisa de clima, pesquisa com clientes e demais indicadores estabelecidos por cada setor.
	1.2	Indicadores de resultado	
	1.3	Indicadores de apoio	
2º Indicadores versus estratégia	2.1	Indicadores versus objetivos estratégicos	Por não praticar um modelo de avaliação de desempenho reconhecido, a etapa 2.1 e 2.2 não são atendidas e a etapa 2.3 segue as metas de orçamento que são acompanhadas pelo DRE.
	2.2	Objetivos versus fatores críticos de sucesso	
	2.3	Definição de metas	
3º Comunicar os indicadores	3.1	Forma que os indicadores serão divulgados	Como a empresa não pratica um modelo consolidado, a avaliação é realizada para alta gestão mediante apresentação do DRE
4º - Análise dos indicadores	4.1	Limitadores de controle	Não faz uso de limitadores de controle e de modelos estáticos, a avaliação e monitoramento acontece com base no DRE e das metas financeiras estabelecidas.
	4.2	Modelos estatísticos para avaliação	

Fonte: Adaptado pelo Autor (FNQ 2015)

Em resposta às perguntas pré-formatadas antes da formulação do problema desta pesquisa e mediante a análise e interpretação dos dados tendo como base a metodologia da FNQ (2015) respostas parciais para a solução do problema desta pesquisa são apresentadas no quadro 28.

Quadro 28: Evidências da Prática de ADO da Empresa Delta

Perguntas	Respostas
A empresa Delta possui ADO no seu modelo de gestão?	Evidencia-se que a empresa tem na gestão administrativa e de operações diversos indicadores para avaliar seu desempenho, porém não segue uma metodologia de ADO definida.
A ADO da empresa Delta é praticado no seu dia a dia?	A ADO é realizada, porém não segue uma metodologia estruturada no seu modelo de gestão.
A ADO da empresa Delta é realizado seguindo alguma metodologia de gestão reconhecida e de forma estruturada?	Pela empresa não possuir uma estrutura de ADO, conseqüentemente, não possui metodologia definida.
A ADO da empresa Delta está integrado com alguma outra metodologia de gestão, como PE e GP?	Pela empresa não possuir uma estrutura de ADO, não se evidencia um desdobramento que caracterize algum tipo de integração.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

O quadro 29 foi elaborado seguindo o modelo de ADO da FNQ (2015) e as práticas de ADO da empresa Delta e as respostas evidenciadas no quadro 28. Foram sugeridas de forma objetiva e resumida as fases e as etapas que podem ser praticadas pela empresa Delta com o objetivo de estabelecer a prática de ADO no seu modelo de gestão, conforme segue:

Quadro 29: Fases e Etapas do Modelo de ADO da empresa Delta

MODELO SUGERIDO DE ADO			
FASES		ETAPAS	
1º	Estrutura dos indicadores	1.1	Perspectivas que serão monitoradas
		1.2	Indicadores de resultado
		1.3	Indicadores de apoio
2º	Indicadores versus estratégia	2.1	Indicadores versus objetivos estratégicos
		2.2	Objetivos versus fatores críticos de sucesso
3º	Comunicar os Indicadores	2.3	Análise das metas
		3.1	Definir forma de divulgação
4º	Análise dos Indicadores	4.1	Limitadores de controle
		4.2	Modelos estatístico para avaliação

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º - Fase, na etapa 1.1 são definidas as perspectivas que serão monitoradas sendo sugerida pela FNQ 8 perspectivas, as quais podem conter indicadores

tangíveis como intangíveis, na etapa 1.2 são definidos os indicadores de resultado que estão diretamente ligados às metas estratégicas e que servem para verificar se os objetivos de cada perspectiva estão sendo alcançados, na etapa 1.3 são definidos os indicadores de apoio aos resultados para saber se os planos de ação para o atingimento dos objetivos de cada perspectiva estão sendo cumpridos.

2º - Fase, considerando que a FNQ sugere que seja definido pelo menos um objetivo para cada perspectiva, a etapa 2.1 consiste em definir os indicadores que irão medir o desempenho dos objetivos estratégicos do PE, na etapa 2.2 são definidos também os indicadores de apoio para acompanhamento dos planos de ação de cada objetivo, na etapa 2.3 são estabelecidas as metas para cada um dos indicadores tanto de resultado como de apoio.

3º - Fase, nesta etapa 3.1 os indicadores devem ser entre 15 e 30, segundo FNQ, e são estruturados seguindo o padrão do painel de bordo e são apresentados conforme recursos da organização podendo ser via intranet, painel de bordo, mural, reuniões.

4º - Fase, na etapa 4.1 e 4.2 são estabelecidos os limitadores de controle mediante uso de modelos estatísticos que irão evidenciar se os indicadores estão dentro dos níveis aceitáveis. Nesta etapa, as visões são apresentadas através de gráficos com base nos cálculos de limites que são considerados como aceitáveis pela empresa.

6.3 Possibilidade de Integração e de Melhorias no Modelo de Gestão da Empresa Delta: Entre Planejamento Estratégico, Gestão por Processos e Avaliação de Desempenho Organizacional

Partindo da caracterização dos elementos, bem como dos modelos evidenciados de forma individualizada e sugeridos para a gestão da empresa Delta possibilitou-se realizar a integração, assim como, evidenciar as melhorias entre as metodologias do PE, GP e ADO.

Cabe observar que todos os fluxogramas que evidenciam a possibilidade de integração das metodologias apresentam melhorias em relação ao modelo de gestão da empresa Delta, isto evidencia-se tendo em vista que a empresa Delta tem em seu modelo de administração estratégica somente o PE sendo praticado e

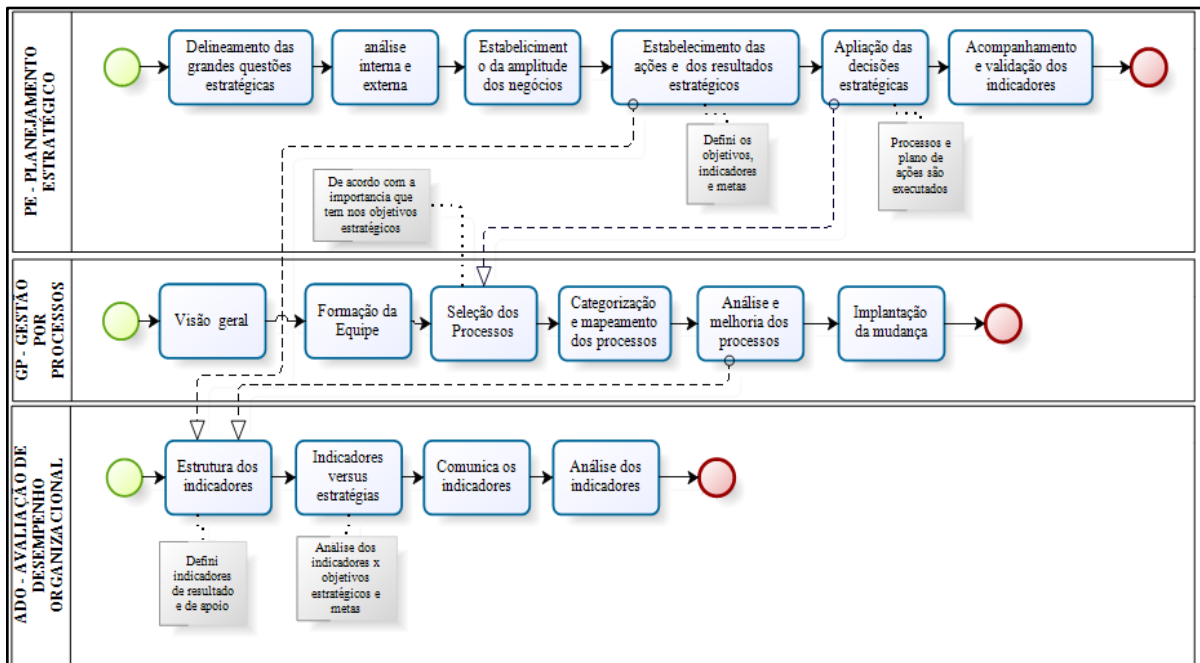
seguinto uma metodologia reconhecida e estruturada. Desta forma, os fluxogramas e as melhorias são apresentados conforme segue:

Possibilidade de Integração das Metodologias:

A possibilidade de integração das metodologias está apresentada em quatro fluxogramas conforme segue:

Fluxograma 1:

Figura 23: Fluxograma 1



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º Fluxo: segue um desdobramento lógico onde, a partir do PE são gerados os objetivos estratégicos e, posteriormente, com base na ADO os indicadores de resultado e de apoio são definidos.

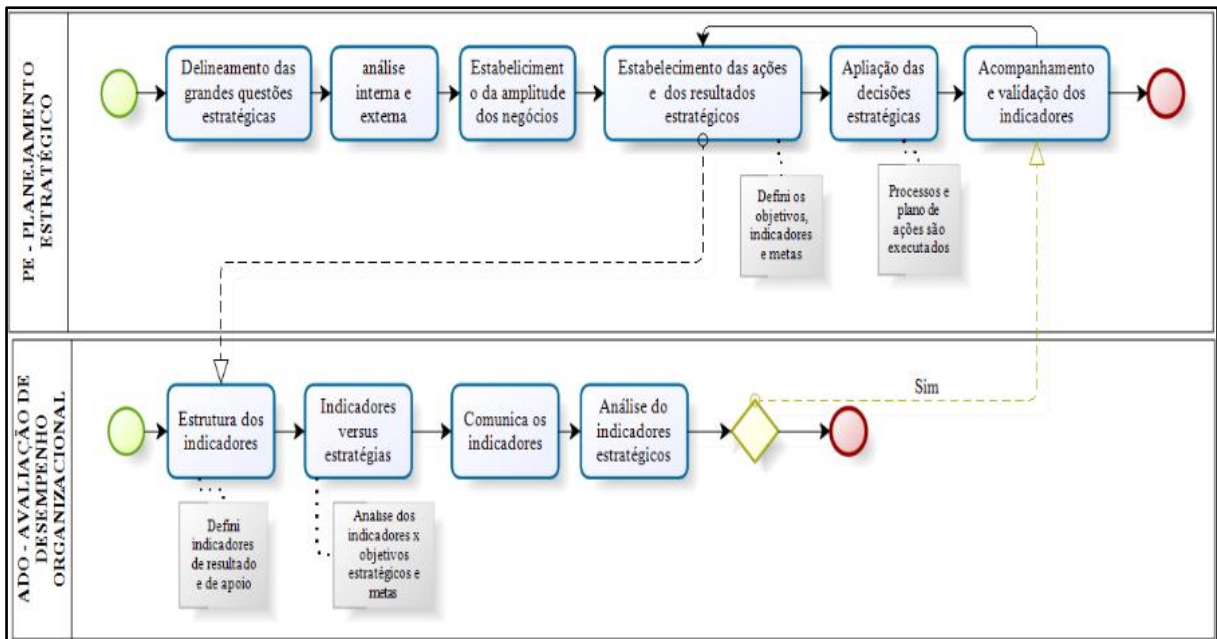
2º Fluxo: a análise dos objetivos estratégicos é realizada seguindo a metodologia estruturada de ADO.

3º Fluxo: a definição dos objetivos estratégicos demanda que ações sejam efetivadas, porém, com base em uma seleção de processos os quais são realizados seguindo o modelo estruturado de GP;

4º Fluxo: a análise e melhoria dos processos são realizadas seguindo a metodologia estruturada de ADO.

Fluxograma 2:

Figura 24: Fluxograma 2



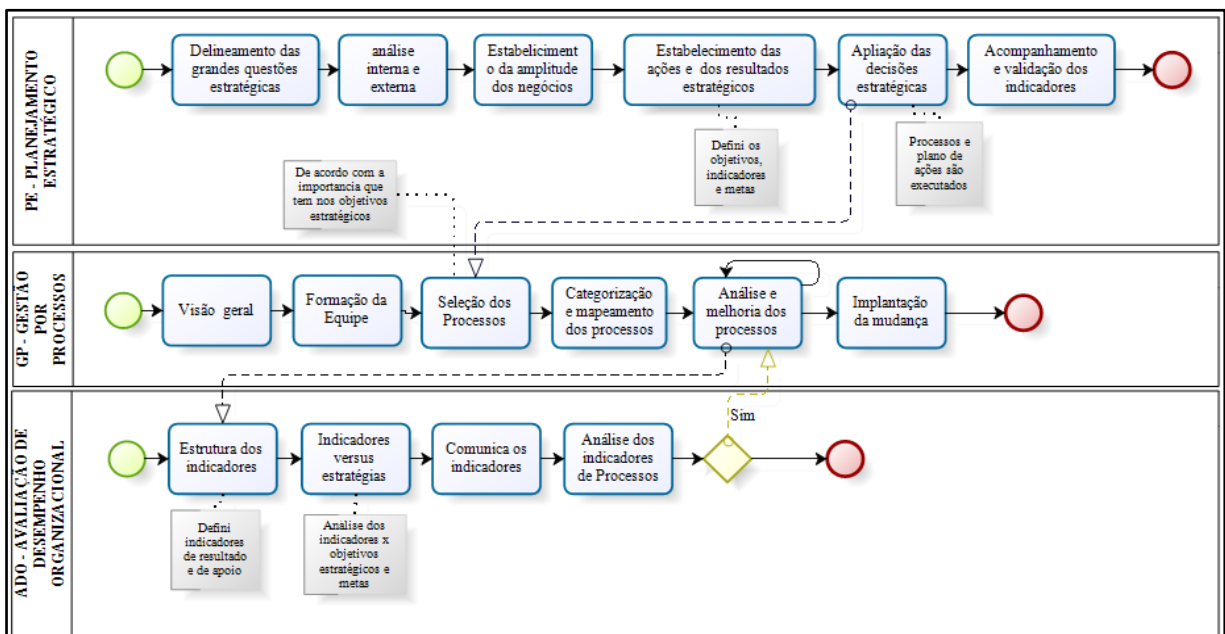
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º Fluxo: com base no fluxo 1 e 2 do fluxograma 1 a ADO é realizada e pode ser finalizada, porém, caso a análise dos indicadores estratégicos seja invalidada, o fluxo volta para o PE e uma nova avaliação e definição dos objetivos é estabelecida, podendo ser modificado ou não.

2º Fluxo: o fluxograma 2 segue um processo randômico entre o PE e ADO.

Fluxograma 3:

Figura 25: Fluxograma 3



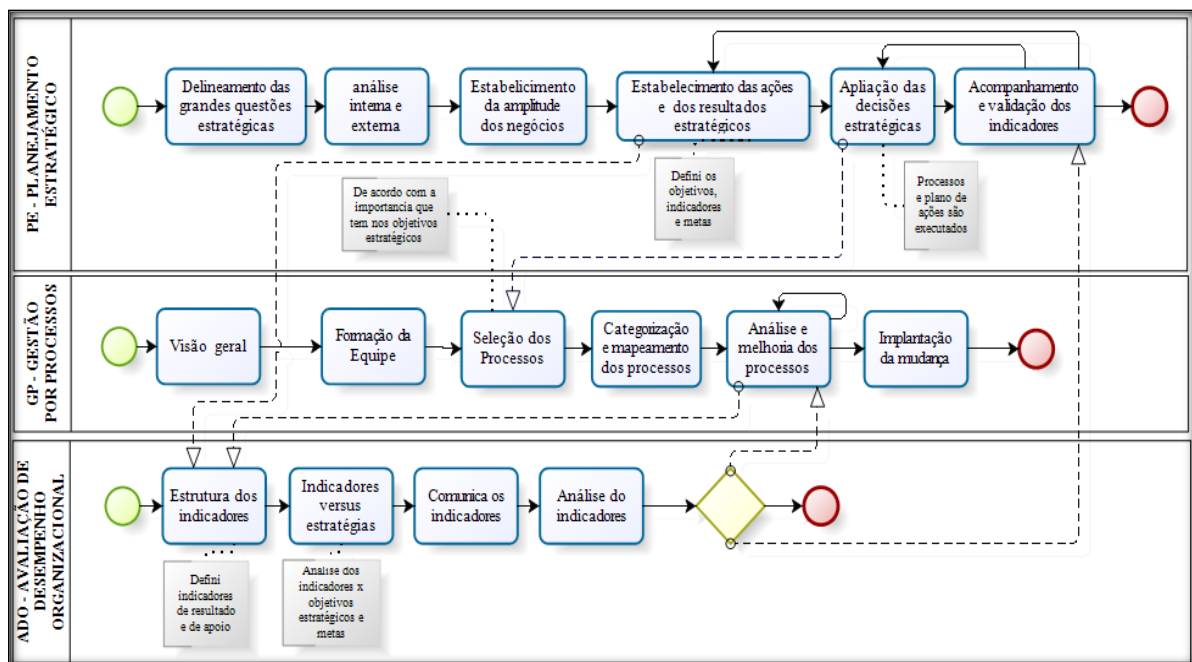
Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º Fluxo: com base no fluxo 3 e 4 do fluxograma 1 a ADO é realizada e pode ser finalizada ou retorna para a fase de análise e melhoria dos processos para que os ajustes sejam realizados, permanecendo em *looping* entre a metodologia de GP e de ADO;

2º Fluxo: o fluxograma 3 segue um processo randômico entre o GP e ADO.

Fluxograma 4:

Figura 26: Fluxograma 4



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

1º Fluxo: No fluxograma 4 evidenciam-se os mesmos fluxos do fluxograma 1, 2 e 3.

2º Fluxo: segue o fluxo 1 e 2 do fluxograma 1 e, caso o acompanhamento dos indicadores dos objetivos estratégicos do PE seja invalidado, o fluxo pode seguir para fase de estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos e/ou para a fase de aplicação das decisões estratégicas do PE e/ou para análise e melhoria dos processos.

3º Fluxo: segue o fluxo 3 e 4 do fluxograma 1 e, caso o acompanhamento dos indicadores dos processos selecionados seja invalidado, o fluxo pode seguir para fase de estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos e/ou para fase de aplicação das decisões estratégicas do PE e/ou para análise e melhoria dos processos. Melhorias Mediante Integração das Metodologias:

As melhorias são evidenciadas mediante teorização realizada na secção 6.9 deste estudo e estão consolidadas nos quatro fluxogramas representados na secção 8.3 onde percebem-se as relações e interdependências que estes modelos de gestão apresentam entre si.

Quadro 30: Melhorias Mediante Integração das Metodologias

Possibilidade Melhoria	Fluxograma	Relações	Interdependências
Entre PE e ADO	01, 02 e 04	<ul style="list-style-type: none"> - As medições são oriundas dos objetivos estratégicos. - Estabelecido uma relação de causa e efeito, onde os objetivos da organização serão medidos por indicadores estratégicos. - Os objetivos estratégicos são utilizados como diretrizes na tomada de decisão e como guia para avaliação do desempenho e estão integrados com um método de ADO. - Permite identificar se o que foi estabelecido como ideal para a organização está realmente acontecendo. - O gestor passa a tomar as decisões mais seguras por estar pautado em indicadores. - Permite que o PE seja avaliado e aprimorado constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> - A estratégia é desdobrada em objetivos que geram os indicadores de desempenho organizacional. - Se não tiver estratégia os indicadores não podem ser definidos. - Sem indicador não tem como monitorar o desempenho do PE.
Entre GP e ADO	03 e 04	<ul style="list-style-type: none"> - O modelo funcional tradicional é minimizado, a subordinação passa a ser em função dos processos. - Melhoria da qualidade e produtividade passa a acontecer durante a execução das atividades mediante a quantificação da eficiência e eficácia. - Os atributos dos processos são medidos mediante metas e padrões pré-estabelecidos. - Permite melhor entendimento do desempenho dos processos, dos controles das ações de melhorias que devem ser realizadas e dos comportamentos que devem ser modificados. - O gestor passa a tomar as decisões mais seguras por estar pautados em indicadores. - A avaliação do desempenho permite identificar processos que não agregam valor aos bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os indicadores são obtidos com base na execução dos processos. - Sem os indicadores os processos não têm como ser avaliados. - Sem indicadores os processos não têm como ser melhorados.
Entre PE e GP	01, 03 e 04	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos estão induzidos aos objetivos estratégicos. - O PE passa a ter um desdobramento até o nível dos processos. - A estratégica é convertida em ações. - Os processos que estão sendo executados passam a agregar valor por estarem ligados aos objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se não tiver estratégia não tem como os processos serem priorizados. - Os processos fazem com que a estratégia se materializa, aconteça na prática.
Entre PE, GP e ADO	01, 02, 03 e 04	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema de avaliação induz os processos da organização a seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre os objetivos e a execução prática das atividades da organização. - A dinâmica da gestão passa a acontecer do estratégico ao operacional e do operacional ao estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos são alvo de melhoria por serem oriundos do PE e da ADO. - Os indicadores devem estar presentes para ligar a estratégia ao operacional. - A avaliação de desempenho deve acontecer em decorrência do PE e abranger os principais processos. - A estratégia deve ser desdobrada até o nível operacional gerando os processos, que tem como elemento principal os indicadores.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016)

Conforme quadro 30, evidencia-se a importância da integração destas metodologias, que com base nas possibilidades de integração e dos fluxogramas

são estabelecidas e identificadas relações e interdependências citadas na contextualização deste estudo.

7 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que, ao serem realizados novos estudos em relação à prática integrada de modelos de gestão sejam incluídas outras metodologias como Gestão de Projetos e BSC. Quanto à utilização deste modelo, recomenda-se que seja em empresas de grande porte, independente do segmento de atuação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A excelência empresarial, geralmente, vem seguida de práticas de gestão que estejam integradas e, para isto, é importante o uso de metodologias, ferramentas e tecnologias que auxiliam neste processo.

Na teorização realizada neste estudo foram abordadas três metodologias de gestão reconhecidas que podem ser utilizadas na administração estratégica das empresas, porém quando adaptadas às necessidades de cada uma e quando apresentam a possibilidade de serem utilizadas de forma integrada podem ser um diferencial nos modelos de gestão utilizados no ambiente empresarial tendo em vista melhorias que podem gerar. A partir de então, o estudo em questão buscou responder ao problema desta pesquisa que era identificar qual a possibilidade de integração entre o PE, GP e ADO e quais as melhorias que seriam geradas mediante esta integração em uma empresa prestadora de serviços. Para que se viabilizasse a resolução deste problema foi realizada a teorização em relação as três metodologias e as evidências do modelo de gestão praticado pela empresa Delta.

No decorrer deste estudo evidências foram sendo realizadas em relação à prática de gestão da empresa Delta, tais como: em relação ao PE, o mesmo é praticado seguindo um modelo reconhecido e estruturado com base no modelo de Oliveira (2011), porém evidenciou-se que não possui integração com a GP e ADO; em relação a GP, seguindo o modelo de Muller (2014) evidenciou-se que a empresa não segue uma metodologia estruturada de gestão, conseqüentemente, não tem integração com o PE e ADO; em relação à ADO, tendo como base o modelo da FNQ (2015) evidenciou-se que a empresa não utiliza uma metodologia estruturada para realizar a avaliação e, em consequência, não gera integração com o PE e a GP. Outra evidência foi identificada na teorização onde se possibilitou identificar que as metodologias possuem relações em seus processos e que são interdependentes, ou seja, possuem ligações importantes e que, quando praticadas de forma integrada, os objetivos estabelecidos têm maior probabilidade de serem atingidos.

Diante desta caracterização, os modelos de gestão foram sugeridos mediante a teorização realizada e na forma com que a empresa Delta realiza sua gestão. Partindo destes modelos foram então apresentados os resultados deste estudo, o qual procura responder ao problema desta pesquisa, que estão comprovados com a integração gerada em quatro fluxogramas que permitem caracterizar a possibilidade

de integração entre estas metodologias e as melhorias que podem ser geradas com estas integrações, tornando, desta forma, a gestão dinâmica tendo em vista as relações que as metodologias apresentam, bem como as interdependências.

Conforme apresentado na secção 8.3 deste estudo, os fluxogramas 1, 2 e 3 seguem uma lógica de integração mais simples, onde as metodologias apresentam suas conexões para que sejam praticados de maneira integrada, já o fluxograma 4, busca integrar todos os fluxogramas evidenciando assim as diversas formas que a gestão pode avaliar o desempenho dos objetivos que foram estabelecidos, bem como alterar, incluir ou excluir os processos que contemplam cada um dos modelos de gestão da empresa. Está representado também na secção 8.3 conforme quadro 30, as melhorias que esta integração possibilitou na administração estratégica da empresa, tendo em vista as diversas relações e interdependências que uma metodologia tem com a outra e que acabam repercutindo no planejamento e nas ações da organização como um todo, fazendo desta um organismo vivo.

Percebe-se também que a gestão passa a ter maior clareza nas decisões e ações que toma em relação ao seu negócio por estes modelos estarem interligados e permitirem ser praticados seguindo um desdobramento lógico e com constante melhorias.

Conclui-se então, que existe a possibilidade de integração entre os modelos de gestão aqui abordadas e que é possível sua aplicação de forma integrada na administração estratégica da empresa Delta e que melhorias podem ser realizadas com a integração das mesmas. É possível evidenciar também que se justifica a sua prática de forma integrada e não individualizada por serem interdependentes e apresentarem relações importantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Simone. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

ALMEIDA, Matinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANSOFF, H. Igor, **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo, 1993.

ANTHONY, Robert N. **Sistema de Controle Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2001.

ARAUJO, Luis César G. de, **Organizações Sistema e Métodos: e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo; Atlas, 2003.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo, Saraiva, 2003.

CABRAL, Gustavo Wagner. **Prós e Contras do Planejamento Estratégico**. Disponível em: http://vsites.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc > Acesso em: 06 Set. 2011.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo, Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____, **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo, Pioneira, 2003.

CYRINO, Álvaro B, Flávio C. Vasconcelos. **Vantagem Competitiva: Os Modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**, ERA, Revista de Administração de Empresas, Dez 2000.

CORREIA, Manolita Lima. Monografia: **A Engenharia da produção acadêmica**. São Paulo, Saraiva, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas Métodos & Processos**. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística.** São Paulo, Atlas, 2005.

DANTAS, Aline Soares, QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira, QUEIROZ, Jamerson Veigas. **Gestão de Processo e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: Um Estudo de Caso em Uma Instituição de Ensino Superior Pública.** X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitária em América del Sur. Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade,** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz, **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico a Mudança Organizacional;** Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>> Acesso em: 30 de Ago. 2011.

FERNANDES, Bruno. Henrique. Rocha. **Competências e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard.** Porto Alegre: Saraiva, 2006;

_____, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2 ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Indicadores.** FNQ, 2015.

_____, Fundação Nacional da Qualidade, **Modelo de Excelência em Gestão.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: Ago. 2014.

FPNQ, **Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade. Planejamento do Sistema de Medição de Desempenho:** Relatório do Comitê Temático, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa;** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GOLDRATT, Eliyahu M., COX, Jeff. **A Meta.** São Paulo, Educador, 1993.

HAMMER, Michael. **A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Voltada para a Estratégia,** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo, Atlas, 1989.

LIMA, Arnaldo Jose de. **Metodologias de Planejamento Estratégico: uma discussão preliminar para IES**. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Arnaldo%20Jos%E9%20de%20Lima%20-%20Metodologia%20de%20Planejamento.doc>> Acesso em: 30 Ago. 2011.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, 2006.

MAIA, Lucio Jonas. **Papel da Medição de Desempenho no Processo Estratégico: uma tentativa de síntese teórica**. Revista Eletrônica de Sistemas e Gestão; v.3, n.2, p. 129-146, maio a agosto de 2008.

MARANHÃO, Mauriti, Maria Elisa Bastos Macieira. **O processo Nosso de Cada Dia**. Rio de Janeiro, Qualitmark Editora, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade. Eva Maria Lakatos. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo, Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Atlas, 2004.

_____, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo, Atlas, 2008.

_____, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**, São Paulo, Atlas, 2012.

MENESES, Gustavo Vanderlei, MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho e Gestão por Processos em empresa pública de transporte em massa XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006**.

MULLER, Cláudio José, **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica**; São Paulo, Atlas, 2011.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **A História da Administração**; São Paulo, Atlas, 2011.

_____. **Administração de Processos: Conceitos Metodologias e Práticas**. São Paulo, Atlas, 2006.

PAIM, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**; Porto Alegre – Bookman, 2009.

PIERI, Ricardo. **Planejamento Estratégico: Mapa Quantitativo de Correlações - VI - Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2009.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de metodologia científica**. 3. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2005.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**. São Paulo, 1990.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo, Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2000.

SANTOS, Lucimar dos. **Níveis de Planejamento**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/16808/1/Niveis-de-Planejamento/pagina1.html>> Acesso em: 06 Set. 2011.

SCHIMIDT, Paulo, Jose Luis dos Santos, Marco Antônio Martins, **Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno; teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WRIGHT, Peter L. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, 2000.

UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Métodos de Pesquisa..** 2009.

UNIFARMMA. Faculdade Metropolitana de Maringá, **Metodologia Científica: Apresentação de Trabalhos Monográficos**. Disponível em: <http://www.unifamma.edu.br/biblioteca/normalizacao/metodologia/metod_metcienapr_estrab.htm#76> Acesso em: 01 Out. 2008.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo, 2001.