



UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

**CÁSSIO DIAS DOS SANTOS**

**PRÁTICAS GERENCIAIS, COM BASE NOS CRITÉRIOS DO PRÊMIO  
QUALIDADE RIO (PQRIO) DE ORGANIZAÇÃO DO CARNAVAL  
CARIOCA: ESTUDO DE CASO DO GRÊMIO RECREATIVO ESCOLA  
DE SAMBA BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS**

Seropédica, RJ

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE HUMANAS E SOCIAIS**  
**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA EM DE NEGÓCIOS**

**CÁSSIO DIAS DOS SANTOS**

*Sob a Orientação da Professora*  
Stella Regina Reis da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão e Estratégia em Negócios

Seropédica, RJ  
Junho de 2006

SANTOS, Cássio Dias dos,

Práticas Gerenciais, com Base nos Critérios do Prêmio Qualidade Rio (PQRio) de Organização do Carnaval Carioca: Estudo de Caso do Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis. Seropédica, 2006.

Orientador: Stella Regina Reis da Costa

Projeto Final de Graduação – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f: 85-87

1. Introdução

2. Revisão bibliográfica

3. Conclusão

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação, às pessoas queridas que contribuíram de alguma maneira para a sua criação, desde o seu princípio mais remoto, àquelas que colaboraram de alguma forma para a minha formação profissional e pessoal, às que foram alicerces e tijolos na construção do meu conteúdo intelectual e que me permitiram chegar aqui, à elaboração final deste trabalho.

Ao meu pai Antônio José dos Santos, por toda a educação que sempre me proporcionou, querendo que eu tivesse a cultura que obtive. Mas, saiba meu pai, que você tem muito mais que cultura, tem sabedoria. E sabedoria só se obtém com a vivência.

À minha mãe Célia (em memória), que me ajudou nos meus passos iniciais, em busca da cultura.

À minha tia Ricardina (em memória), que após a partida da minha mãe, tornou-se a minha segunda mãe.

A minha mãe espiritual Tia Nadir – Nadir Amâncio (em memória) e sua filha Dinéia, que sempre me ajudaram nos momentos mais difíceis desta trajetória.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos: Luciana Ferreira e Hiran José Rodrigues Coelho, que estão sempre em todos os momentos da minha vida. Amo vocês!

A toda família Abrão David, em especial ao Sr. Anísio que posso considerar como um pai no mundo do samba, pelo apoio que sempre me deu em minha trajetória como sambista, vindo a culminar nesta dissertação.

A toda a Comissão de Carnaval do Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis, em especial a[o Laila (Carnavalesco, Diretor Geral e Diretor de Carnaval) por todos os puxões de orelha, mas que me fizeram amadurecer como sambista.

## **AGRADECIMENTO**

A minha orientadora, Stella Regina Reis da Costa, que correspondeu a minha expectativa, de quando entrei para o Mestrado até a entrega da Dissertação.

A todos os professores do Mestrado da UFRRJ, por todo o conhecimento transmitido no decorrer das disciplinas.

Ao Dr. Hiran Araújo, diretor cultural da LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba), por ter sido prestativo em todos os momentos em que eu o procurei.

Ao Jurado do Estandarte de Ouro, José Carlos Rego, pelo grande apoio.

As minhas grandes amigas de mestrado, Sandra de Carvalho Brito, Rosane Farinha Candiota Masiero, Marcia Cristina da Silva e Daniella G. Bergamini de S. Magalhães, pela força em todo o curso.

A todos, meu muito obrigado!

Santos, Cássio Dias dos. Adaptação do modelo de gestão do Programa Qualidade Rio (PQRio) a uma organização do carnaval carioca: Estudo de caso do Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis. Seropédica: UFRRJ (Curso de Mestrado Profissionalizante de Gestão Estratégica de Negócios).

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo de caso é fornecer dados, informações e análises que possam vir a colocar a classificação e profissionalização de uma organização de carnaval, permitindo assim passar a ser utilizado como referência para o modelo de planejamento para este setor, pois o carnaval é a principal festa popular do Brasil. Tenta-se mostrar que o G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis é uma escola de samba que apresenta todas as características de uma organização de qualidade, a primeira do ranking da LIESA. Nossa análise será baseada nos critérios do PQRio (liderança, estratégia e planos, clientes, sociedades, informação e conhecimento, pessoas e processos), abordando assim, o planejamento estratégico, as Ações sociais e culturais da agremiação. Indicam-se fatores que fizeram a Beija-Flor torna-se uma organização bem-sucedida em seus segmentos, obtendo-se, por conseguinte, um quadro compreensivo e significativo das organizações (escolas de Samba) do carnaval carioca.

Palavra-chave: Organização, liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos, carnaval, Beija-Flor de Nilópolis.

Santos, Cássio Dias dos. Adaptation of the model Management Program Quality Rio (PQRio) to the one organization of the Carioca Carnival: Study of Case of the Recreativo Bosom School of Samba Beija-Flor de Nilópolis. Seropédica: UFRRJ (Course of Professionalizing Mestrado in Management and Strategy Businesses).

### **ABSTRACT**

The objective of this study of case, is to supply given, to information and analyses, that can come to collaborate with the classification and professionalization of a carnival organization, thus allowing to pass to be used as reference a model of planning for this this sector, therefore the carnival is the main popular party of Brazil. Trying to show that the G.R.E.S. Nilópolis de Beija-Flor samba school that presents all the characteristics of an organization of Quality, 1ª ranking of the LIESA. Our it analyses will be based on the criteria of PQRio (leadership, strategy and plans, customers, society, information and knowledge, people and processes). Approaching with this its strategical planning, its social and cultural action. Indicating factors that had made Beija-Flor to become a successful organization in its segment. Thus getting a comprehensive and significant picture of the organizations (schools od Samba) of the Carioca Carnival.

Word-Key: Organization leadership, strategy and plans, customers, society, information and knowledge, people and processes, carnival Beija-Flor de Nilópolis.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO	
1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	11
1.4 PROBLEMA DA PESQUISA .....	12
1.5 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 OBJETIVOS E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	14
2.2 O MODELO RUMO A EXCELÊNCIA .....	18
2.2.1 Liderança .....	19
2.2.2 Estratégias E Planos .....	26
2.2.2.1 A Necessidade das Mudanças de Estratégia.....	27
2.2.2.2 Como Emergem as Mudanças de Estratégia .....	28
2.2.3 Clientes .....	30
2.2.3.1 As Organizações e Seus Clientes Internos e Externos .....	30
2.2.4 Sociedade.....	32
2.2.4.1 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa e Esclarecimentos.....	32
2.2.4.2 Ética e Moral .....	35
2.2.4.3 A Determinante Chamada Cultura .....	36
2.2.5 Informações e Conhecimento .....	38
2.6 O CARNAVAL .....	39
2.7 O CARNAVAL ACONTECE.....	41
2.8 AS ORIGENS DAS ESCOLAS DE SAMBA NO CARNAVAL DO RIO DE JANEIRO .....	42
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	47
CAPÍTULO IV: O CASO GRÊMIO RECREATIVO ESCOLA DE SAMBA BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS.....	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO.....	49
CAPÍTULO V: RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	52
5.1 LIDERANÇA: SISTEMA DE LIDERANÇA .....	52

5.2. CULTURA DA EXCELÊNCIA .....	55
5.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL .....	58
5.4 ESTRATÉGIAS E PLANOS: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	58
5.5. DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS .....	60
5.6. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO .....	62
5.7. CLIENTES: IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO .....	64
5.8 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	66
5.9. SOCIEDADE: RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL .....	68
5.10. ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL .....	69
5.11. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO.....	71
5.12. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....	72
5.13 PESSOAS: SISTEMAS DE TRABALHO .....	73
5.14 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	74
5.15 QUALIDADE DE VIDA .....	75
5.16 PROCESSOS: GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO .....	76
5.17 GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO .....	79
5.18 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES .....	79
5.19 GESTÃO ECONOMICA-FINANCEIRA.....	80
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
ANEXOS .....	88

## 1. INTRODUÇÃO

O carnaval é a principal festa popular do Brasil, sendo o Rio de Janeiro o mais rico e mais conhecido, atraindo milhares de turistas nacionais e estrangeiros. Todos os anos, na época do carnaval, a Cidade do Rio de Janeiro respira durante cinco dias, um invejável ar de alegria. Os cariocas “esquecem” seus problemas e obrigações e rendem-se ao gigantesco espetáculo de dança e magia. O auge da festa é o desfile do grupo especial na Marques de Sapucaí, onde diversas escolas disputam o título de Campeã do Carnaval Carioca. Samba, cores vivas, fantasias esplendidas e alegria são os principais ingredientes dessa disputa grandiosa.

Todas as escolas nascem Grêmio Recreativo. Algumas são Unidos, outras são Acadêmicos; outras carregam no nome a singularidade que trouxe ao mundo. Todas são escolas de samba que trazem consigo o distinto bordado no centro da bandeira, dois pandeirinhos invisíveis, entrelaçados, celebrando a união que lhe deu reconhecimento e prestígio.

Em suas origens, o desfile era uma atividade de lazer autoproduzida pelo povo, que a consumia e dela participava. Do ponto de vista econômico, não era, nesta época, uma mercadoria. Gerava pouca renda. Seu custo equivalia ao número de horas gastas por crianças e adultos para promover uma funcionalidade externa.

Por mais de trinta anos o desfile das escolas de samba foi realizado de forma espontânea, começando somente a ser comercializado (vendida a entrada para o público) em 1963. Hoje, o carnaval carioca é um dos maiores orgulhos do Rio de Janeiro e responsável por grandes investimentos.

Durante todo esse tempo, o desfile foi um sucesso como espetáculo que potencializou a sua metamorfose e crescente sofisticação produtiva. Do ingênuo livro de ouro dos primeiros tempos, o orçamento das escolas passou a depender de patronos poderosos e subvenção pública, além da renda também crescente de seus ensaios e outras atividades pré-carnavalescas.

Essa inesperada grandiosidade do espetáculo passou a atrair correntes turísticas, e o desfile tornou-se o evento essencial da rede hoteleira carioca. Já na Avenida Presidente Vargas, as arquibancadas passaram a ser montadas, com ingressos vendidos. O espetáculo transformou-se em mercadoria disputada.

Em 1984, foi construída a Passarela do Samba, local definido para os desfiles, que antes se realizavam na Praça Onze de Junho. A Passarela do Samba, espaço projetado por Oscar Niemeyer, com extensão de 700 metros, por 850 metros quadrados e a capacidade para 600 mil pessoas, distribuídas em vários setores, é mais conhecida como Sambódromo. As escolas de samba, que, por mais de meio século, ficaram presas as determinações da municipalidade por causa do pagamento da subvenção – um cachê que cada uma delas levava para colocar na confecção de alegorias e fantasias-, passaram a ter assistência segmentada, desde o requinte e a privacidade dos camarotes até ao ambiente popularesco da geral da Praça da Apoteose. Simultaneamente, as escolas ganharam o direito de arena sobre o espetáculo, passando a negociar com a mídia a transmissão de imagem e som, agregando uma nova dinâmica fonte de renda ao produto já comercializado do espetáculo: o disco com os sambas enredos.

Atualmente, a comercialização do desfile das escolas de samba começa na subvenção oficial (recebem da Prefeitura um subsídio) e vai até a Internet. No exterior, os turistas podem escolher suas fantasias em diversas escolas através de um repertório virtual de ofertas de preços variados. Para os mais tradicionais, essa “profissionalização” é condenável. No entanto, a profissionalização gerou uma organização e seu aperfeiçoamento. Todas cresceram, estruturaram-se e, hoje, servem de modelo de organização e trabalho até mesmo para grandes empresas.

Logo, observa-se que as escolas de samba passaram a ter seus custos aumentados na razão direta do crescimento de sua importância, o implica a extensão de suas atividades ao longo de todo o ano (e não mais apenas nos meses imediatamente anteriores ao desfile) e a diversidade de suas atribuições (atividades assistenciais, escolares, esportivas etc). Isto as torna mais dependentes de um financiamento regular e crescente a cada ano, o que aprofunda e consolida as relações baseadas na arrecadação de subvenções cada vez mais expressivas. Passa-se a uma política econômica de turismo que, inicialmente, transformou as grandes escolas em prestadoras de serviços, chegando a situação atual, em que as agremiações se posicionam como parceiros de um gigantesco empreendimento fundado na lógica empresarial do lucro.

O desfile das escolas de samba no carnaval é prova de que o povo brasileiro sabe se organizar – ao contrário do que tanta gente afirma. Por que não usar esse potencial para liderar a população para o crescimento econômico sustentado? É possível motivar o brasileiro para a construção do seu futuro da mesma forma como ele se dedica a um desfile de carnaval?

Há no carnaval uma engenharia da emoção. A organização de tanta gente é resultado da instituição do povo que, sob o planejamento racional, faz deste desfile o maior espetáculo da Terra. Esta afirmação não é apenas um relato de paixão pelo espetáculo, mas a consciência de que o evento é uma demonstração do nível de organização que o brasileiro, muitas vezes estigmatizado de irresponsável e desinteressado, é capaz de alcançar.

No contexto, o presente estudo tenta mostrar que o G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis é uma escola de samba que apresenta todas as características de uma organização de qualidade, a primeira do ranking da LIESA. Nossa análise será baseada nos critérios do PQRio (liderança, estratégia e planos, clientes, sociedades, informação e conhecimento, pessoas e processos), abordando, assim, o planejamento estratégico, as ações sociais e culturais da agremiação.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo deste estudo de caso é fornecer dados, informações e análises que possam vir a colocar com a classificação e profissionalização de uma organização de carnaval, permitindo assim passar a ser utilizado como referência para um modelo de planejamento para este setor.

## **1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

Levantar informações sobre as organizações (escolas de Samba) do carnaval carioca. Obter um quadro compreensivo e significativo das organizações (escolas de samba) do carnaval carioca, a partir da análise das ações adotadas pela Beija-Flor que resultaram no aparecimento de oportunidades de melhorias, buscando a maximização dos resultados, mensurando assim pontos fortes dessas oportunidades de melhoria.

Identificar fatores que fizeram a Beija-Flor tornar uma organização bem sucedida no segmento.

Demonstrar a similaridade da realidade da Beija-Flor em relação a qualquer organização no Brasil ou no mundo, o que permite uma série de propostas viáveis as quais adaptadas a cada caso, servem de modelo para algumas organizações carnavalescas ou não.

## **1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

Numa escola de samba, enquanto organização, existe harmonia entre os elementos. O processo de trabalho e a hierarquia de uma escola de samba não sufocam valores pessoais, em um clima de convivência e solidariedade entre os diversos atores do processo de produção do desfile, gerando um ambiente de trabalho que favorece o surgimento de um forte espírito de equipe.

A escola de samba, como qualquer organização, recebe influências do meio ambiente, inclusive de segmentos da sociedade. Os atores compartilham de todos os momentos de produção, da escolha do tema ao desfile da escola na Marques de Sapucaí.

Dessa maneira, o sambista mais humilde, aquele que vai martelando um prego no carro alegórico, sente que seu esforço contribui na obtenção dos melhores resultados.

O funcionamento de uma escola de samba mostra como um grande de organizações falham, quando não conseguem integrar emoção e razão. Em uma organização tradicional, tolera-se a emoção. Mas, na escola de samba, ela faz parte do produto final. Na maior parte das organizações, a decisão do que deve ser feito e a motivação para que o seja saem de um pequeno grupo que discute o assunto dentro de salas refrigeradas.

O exemplo das organizações de samba mostra que, no Brasil, o cidadão brasileiro sabe organizar – ao contrário do que tanta gente afirma, Por que não usar esse potencial para liderar a população para o crescimento econômico? É possível motivar o brasileiro, e quem sabe o mundo, para o desenvolvimento, da mesma forma como as escolas de samba dedicam ao carnaval.

#### **1.4 PROBLEMA DA PESQUISA**

Considerando a necessidade de se conhecer melhor a dinâmica da mudança nas organizações para a sobrevivência e o sucesso, apresenta-se como tema da pesquisa a compreensão das organizações (escolas de samba) do carnaval carioca. A partir de uma pequena escola de bairro, a Beija-Flor tornou-se, em 50 anos, uma das maiores e bem-sucedidas escolas de samba do Rio de Janeiro, do Brasil e quiçá do mundo.

Assim, pretende-se esclarecer com suas pesquisas o seguinte problema:

Obter um quadro compreensivo e significativo das organizações (escolas de samba) do carnaval carioca.

#### **1.5 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Pode-se considerar uma limitação da pesquisa o fato de a análise das mudanças concentrar-se naquelas apontadas pelos entrevistados, embora eles tenham, em suas respostas, focado a empresa de modo geral.

Outro aspecto que pode ser considerado como limitação a esta pesquisa é que, por ser um estudo quantitativo, os atributos pessoais do investigador e suas perspectivas sempre o influenciam.

Nesses estudos porém, “a meta não é produzir um conjunto unificado de resultados que outro investigador metuculoso teria produzido, na mesma situação ou estudando os mesmos assuntos. O objetivo é produzir uma descrição coerente e iluminadora de uma situação baseada no estudo consistente e detalhado dessa situação” (Richardson, 1999, p.94).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma melhor compreensão sobre as organizações, seus objetivos, estratégias de negócios e de sua excelência ajudará as partes interessadas (*stackholders*) a contribuir para o seu sucesso, crescimento e satisfação dos seus clientes, assim como a importância da administração, da liderança e dos papéis e funções dos colaboradores nestes empreendimentos.

Segundo Stoner (1995), uma organização é formada por duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. Todas as organizações são compostas, tem por objetivos e dependem de outras organizações para obter os recursos que precisam.

Uma organização é um conjunto de elementos inter-relacionados que tem uma ou mais finalidades específicas, ou missões (Maximiliano, 1990). Esses elementos se dividem em três categorias: a) entradas (inputs); b) processos (atividades); e c) saídas (outputs).

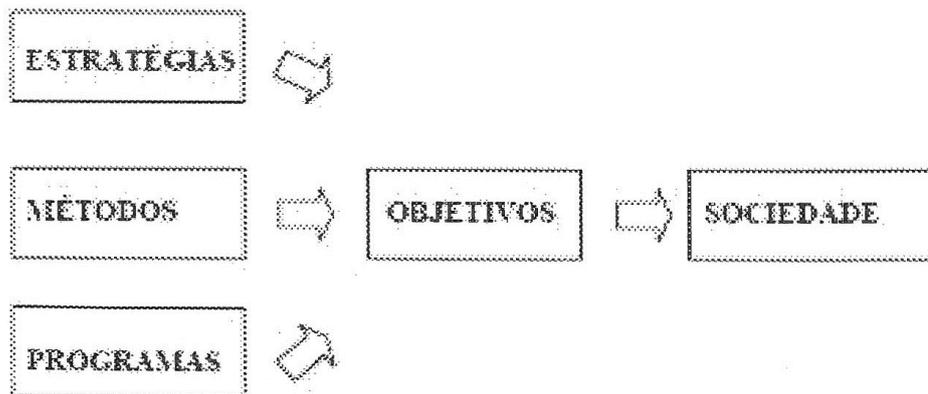
Para Bulgacov (1999), organizações são sistemas sociais abertos em constantes interação com o ambiente no qual estão inseridas e que existem para satisfazer às necessidades sociais dos ambientes em que se inserem.

Acompanhando a dinâmica da sociedade, a tendência é que o conceito de organização fique cada vez mais elástico e flexível, aplicando também aquelas instituições que eram tidas como excepcionais ou especiais, como as escolas. Segundo Mezomo (1997:15)

“Outro conceito que ainda não foi suficiente assimilado por boa parte dos educadores é o de que a Escola é uma organização igual as outras. Eles ainda a imaginam como uma organização ‘sagrada’ que nada tem a ver com as organizações ‘profanas’, que tem por objetivo a produção e a venda de mercadorias e serviços.”

### 2.1 OBJETIVOS E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

Todas as organizações, formais ou informais, tem vários elementos em comum, destacando-se um objetivo ou uma finalidade. Os objetivos podem variar mas, sem os ter, nenhuma organização teria razão de existir. Além disso, todas as organizações têm estratégias, métodos e programas para alcançar seus objetivos, conforme pode ser visto na Figura 1.



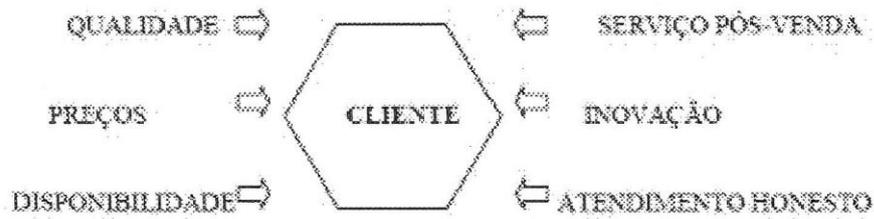
**Figura 1 – Objetivos organizacionais e sociedade**

Fonte: ABREU, Romeu Carlos Lopes de. Apostila da disciplina Gestão pela Qualidade Total (2001)

Quaisquer que sejam as abordagens, é fato que as organizações servem aos seus clientes em particular e à sociedade como um todo, permitem que se realizem coisas que como indivíduos, não se poderia fazer tão bem ou talvez de modo algum. As organizações dão continuidade aos conhecimentos, permitem a aplicação dos mesmos as realidades práticas através da tecnologia e são uma fonte importante de carreiras profissionais (Stoner, 1995).

As organizações eficazes estabelecem metas e objetivos a serem cumpridos em um determinado espaço de tempo. Observe-se que a missão de uma organização é uma declaração de como a mesma percebe a sua razão de ser, o sentido de sua existência (Montana e Charney, 1998). Para ser fiel à sua missão e para fazer dela sua realidade, as organizações devem estabelecer metas e objetivos a serem atingidos (Scott, Jaffe e tobe, 1998).

Especialmente no caso das organizações econômicas, normalmente denominadas empresas, no universo de interesses, são inseridos ou consumidores, que desejam qualidade no produto, serviços pós-venda, preços adequados, inovação tecnológica, disponibilidade de produtos, honestidade e bom atendimento, conforme pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2 – Necessidades desejos dos consumidores**

Fonte: STONER, James A F e FREEMAN, R. Edward. Administração (1995)

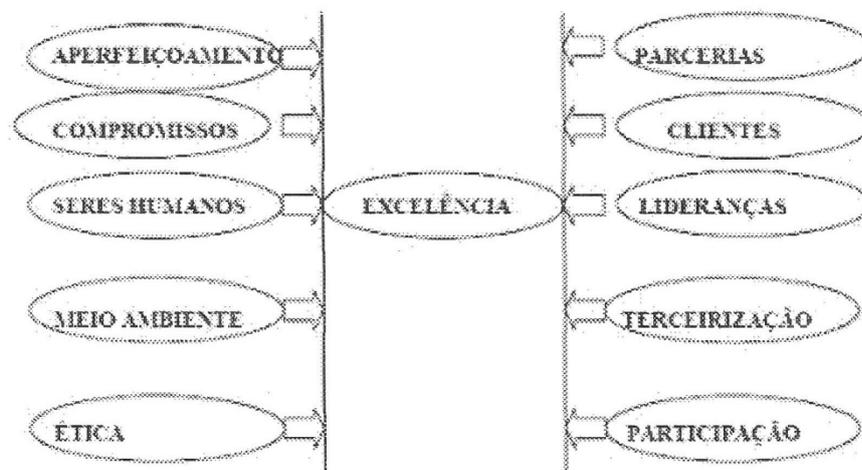
A satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência. Como a satisfação do consumidor é uma das principais fontes para a pesquisa do lucro, esta variável vem despertando interesses dos empresários que buscam novos consumidores e a manutenção dos já existentes. Num mundo em que a competição é elevada e em face de um consumidor cada vez mais esclarecido, exigente e com grandes opções de produtos e serviços, o custo para se manter um cliente é menor do que aquele envolvido na conquista de novos (REICHHELD, 1993).

A excelência organizacional é um estado de plena capacidade de superação das necessidades e expectativas dos clientes, trazendo-lhes plena satisfação e fidelidade aos fornecedores (visão finalística). É, também, um processo de permanente busca do aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, assim como dos processos que são desenvolvidos e das interações com o meio ambiente.

Observa-se que as diferenças entre as duas percepções residem unicamente no foco da abordagem. No primeiro caso, a excelência é vista como um resultado, uma relação de causa/efeito, enquanto, no segundo, é percebida como um processo.

A segunda visão de excelência é mais estimulante, desafiadora e mantém as pessoas permanentemente energizadas e estimuladas a buscá-la, mesmo sabendo que não será totalmente atingida, porque os clientes estão constantemente mudando, tendo suas necessidades alteradas em função das pressões e demandas de um conjunto de fatores que sustentam a dinâmica social. Assim não há como falar de coisas estáticas em ambientes dinâmicos, principalmente quando se trata de aspectos comportamentais e que variam de pessoa para pessoa. O conceito de excelência, como o de qualidade, varia de pessoa para pessoa, de sociedade para sociedade.

A maioria das organizações tende a assumir posições proativas no sentido de buscar a excelência, exatamente por reconhecê-la como único caminho que garantirá sua sobrevivência e seu crescimento, tanto assim que já se evidenciam algumas tendências entre as mesmas, destacando-se a) aperfeiçoamento contínuo, buscando ser o melhor; b) busca e fechamento de parcerias; c) compromisso com as mudanças; d) foco nos clientes e em suas necessidades; e) foco nos seres humanos; f) lideranças flexíveis g) reconhecimento que a energia humana é o recurso mais valioso; h) respeito e proteção ao meio ambiente; i) terceirização e quarteirização; j) valorização da ética; l) valorização da participação dos colaboradores, conforme esquema da Figura 3.



**Figura 3 – Tendências nas organizações que buscam a excelência**  
 Fonte: ABREU, Romeu Carlos Lopes de. Apostila da disciplina Gestão pela Qualidade Total (2001)

Em oposição aos tradicionais focos na qualidade dos produtos e dos processos de trabalho, uma das tendências mais marcantes observadas nas organizações é a do redirecionamento do seu foco para os clientes e para suas necessidades, características às organizações ditas orientadas para os clientes.

Quando se considera a questão da administração e da liderança, observa-se que todas as organizações têm líderes ou administradores com a finalidade de ajuda-las no processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos demais membros e de usar adequadamente os recursos disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos (Stoner, 1995). O desempenho do administrador é a medida de quão eficiente e eficaz ele é avaliado pela competência com que determina e alcança os objetivos organizacionais. Na visão de Stoner, os administradores devem centrar sua atenção na fixação e na plena satisfação dos clientes da

organização, porque, sem clientes, não há negócios e, sem os mesmos as organizações desaparecem.

A busca da excelência organizacional não depende apenas de uma boa administração e de uma liderança efetiva. Passa, também, pela existência de um forte foco na busca da efetividade organizacional – resultado da conjunção da busca de eficácia e de eficiência. A distinção entre eficiência e eficácia é proposta por Maximiano (1990:25) ao afirmar que:

A realidade de objetivos deve andar junto com a utilização correta de recursos. Quando a primeira condição é alcançada, diz-se que a organização é eficaz; quando a segunda condição é alcançada, diz-se que a organização é eficiente.

Se pessoas, organizações ou sistemas desejam ser eficiente, sua preocupação deve concentra-se no uso ótimo dos recursos, dele extraíndo mais e melhores produtos. Concentrando-se atenção no uso dos recursos mais produtivo e eficiente será o sistema.

Foco diferente tem os administradores que evidenciam a importância dos objetivos como acentua Stoner (1995:5), registrando que:

A eficácia, em contraste, implica escolher os objetivos certos. Um administrador que seleciona um objetivo inadequado – digamos, produzindo carros grandes quando cresce a demanda por carros pequenos – é um administrador ineficaz, mesmo que os carros grandes sejam produzidos com o máximo de eficiência. Nenhuma quantidade pode substituir a eficácia.

Apesar de haver uma clara distinção entre eficiência e eficácia, as duas guardam íntimas relações, pois tem a ver com a qualidade e produtividade. Esta ligação é retratada por Maximiano (1990:38), ao observar que:

De uma forma geral a eficácia é uma forma de eficiência: quanto mais eficientemente forem utilizados os recursos, maior a probabilidade de que um grau elevado de eficácia seja alcançado. No entanto, um elevado nível de eficiência nem sempre resulta em eficácia e, do mesmo modo, a eficácia nem sempre é alcançada com eficiência.

Quando a melhor ligação entre eficácia e eficiência ocorre, tem-se a figura da efetividade organizacional, significando um direcionamento para a consecução de objetivos através dos melhores métodos de se fazer as coisas e com o uso ótimo dos recursos.

## **2.2 O MODELO RUMO A EXCELÊNCIA**

O Premio Qualidade Rio – PQRio, lançado em 1999 pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, representa o reconhecimento às organizações fluminenses que demonstrem esforços efetivos, direcionados à excelência do seu modelo de gestão.

O PQRio é uma ação do programa Qualidade Rio, coordenado pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro através da Secretária de Energia, da Indústria Naval e do Petróleo e com a participação da iniciativa privada, sendo operacionalizada pela União Brasileira pela Qualidade no Estado do Rio de Janeiro – UBQ –RJ.

Esse prêmio visa, principalmente, a indução da melhoria do desempenho organizacional das instituições públicas e privadas sediadas no estado. É o reconhecimento feito às organizações fluminenses que demonstraram esforços efetivos dirigidos à excelência do modelo de gestão

O PQRio foi inspirado no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e no Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP. Este, desde 1994, vem comprovando a sua eficácia como instrumento indutor para o uso da Gestão pela Qualidade Total nas Organizações do Rio Grande do Sul.

O sistema de avaliação do prêmio analisa itens que abordam, de forma integrada e harmônica, os principais aspectos do desempenho competitivo, tais como: liderança da alta administração; desempenho relativo aos clientes; gerenciamento de um sistema de informações e de processos; desenvolvimento de recursos humanos e otimização dos custos.

É necessário entender que ser merecedor de um prêmio esta natureza funciona como uma diferença clara em relação ao mercado. Demonstra em que estágio a organização se encontra na implantação da qualidade total em seus processos. O PQRio não dá “certificado” de que o produto tem qualidade; o que o PQRio aponta em que estágio a empresa ou instituição pública está, naquele momento que foi avaliada, no seu processo de gestão, e se é merecedor (a) daquele reconhecimento.

O PQRio abrange diversos segmentos e ramos de atividades, que são subdividido em categorias de premiação, de acordo com o setor e o porte da empresa candidata.

O PQRio é composto por sete critérios, que são liderança; estratégia e plano; clientes; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados da organização. Estes critérios mostram o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho.

### **2.2.1 Liderança**

O constructo liderança é alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida”. (HAMPTON, 1992; HERZBERG, 2003, p.59)

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos, e organizações efetivas das que não são.

No entanto, independentemente de qual seja a teoria sobre liderança, o conceito envolve duas ou mais pessoas e se apresenta como um processo de influência exercido de forma intencional, que lida principalmente com motivação, inspiração e sensibilidade e comunicação (LIMONGI-FRANÇA & ARELLANO, 2002, P.261; BERGAMINI, 1994, P.15 ss.).

Azevedo (2002:351) considera ainda a ideia de direção quando afirma que o (...) conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupos e objetivos.

Esse autor agrupa o estudo de liderança em quatro abordagens. Até a década de 1940, prevaleceu a abordagem que considera as características, traços e qualidades natas dos líderes. Mudou-se o foco para o comportamento do líder, portanto, para uma abordagem sobre o estilos de liderança, até o decênio de 1960. Predominou desde então, até os anos 80, a abordagem contingencial, voltada para fatores situacionais e de contexto. E do início da década de 1980 em diante. Figurou uma abordagem com base nas ideias da gestão pelo simbólico, envolvendo as chamadas lideranças carismáticas, visionária e transformacional. Azevedo cita ainda contribuições mais recentes como perspectiva de liderança dispersa e salienta que, na década de 1990, os enfoques nos traços de personalidade e nos estilos de liderança ressurgem.

Davis e Newston (1992:150) comparam o processo de liderança com a transformação da crisálida em borboleta, enfatizando que a liderança é que “Transforma potencial em realidade.”

Nessa linha de pensamento, Bergamini (1994:78) apresenta a liderança como administração do sentimento da motivação, pois considera que “apenas a partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca que o líder tem possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados”

Como propõe a teoria do caminho objetivo, o líder eficaz seria portanto aquele que atua junto ao seu liderado no sentido de facilitar o conhecimento de suas próprias necessidades. O segundo passo que dá continuidade a esse processo reside em facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica. (Ibid.,p.92)

Para Senge (2002) os líderes são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender complexidade, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, são responsáveis pela aprendizagem. Este autor também afirma que as responsabilidades de liderança são apenas resultados da escolha individual. Para tanto, diferencia escolha de desejo: “(...) querer é um estado de deficiência – queremos o que não temos. Escolher é um estado de suficiência – escolher ter o que realmente queremos.” (SENGE, 2002, p.387)

Bennis (1995), ao refletir sobre liderança e mudanças, afirma que as ações de um líder “tem as mais profundas consequências nas vidas de outras pessoas, positiva ou negativamente e, as vezes para sempre” (p.XVIII).

Para ele o processo de formação de líder é similar ao processo de formação de um ser humano. O que para uma pessoa é a vida em si, para o líder é a carreira. Ambas discutidas como o processo, um caminho para a concretização.

Nessa linha, Bennis e Thomas (*apud* PERULLA, 2000) pesquisaram entre líderes de pouca idade e de idade avançada e usaram um modelo de desenvolvimento de liderança para avaliar o efeito de fatores individuais e da época sobre o desenvolvimento das quatro competências de liderança: gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e gerenciamento de si próprio, focando em capacidade adaptativa, engajamento de outros pela criação de significado compartilhado, em capacidade de expressão e integridade.

Hitt (1993) compreende o conceito de liderança de Bennis como líder sendo pessoa funcionando no limite máximo de sua competência. A partir daí, amplia a teoria deste e apresenta cinco pontos de sabedoria coletiva em liderança, a saber:

Liderança é geralmente definida como influência, a arte ou processos de influenciar pessoas de modo que lutem desejosamente para a realização de metas grupais.

Esta influencia é adquirida através de um relacionamento pessoal efetivo entre o líder e seus seguidores. Esse relacionamento faz com que os seguidores apresentem o que tem de melhor. Para um líder ser capaz de extrair o que tem de melhor de seus seguidores, ele deve apresentar um nível mais alto de desenvolvimento do que os de seus seguidores,

Possuir um nível mais alto de desenvolvimento existencial significa estar psicologicamente maduro. Uma medida do grau de amadurecimento psicológico do líder é o grau de sua capacidade de criar relacionamentos que facilitam o crescimento dos seguidores como pessoas individualizadas.

Um líder psicologicamente maduro pode ser melhor definido como uma pessoa funcionando plenamente. Uma pessoa funcionando no limite máximo de sua competência é aquela que está usando todas as suas faculdades – e as tem desenvolvidas como um todo, uma unidade.

Para explicar o que uma pessoa funcionando plenamente, Hill lança mão da teoria de Jaspers, onde cada um pode permanecer onde está ou mover-se em direção a ser uma pessoa que funciona plenamente e isso inclui agir de quatro modos: vivendo o cotidiano, procurando prazer e evitando dor, chamado de Existência Prática; adquirindo conhecimento objetivo, conhecimento válido universalmente, aquele que é comum para todos, referido como Consciência Expandida; identificando-se com ideias líderes de movimentos, partidos políticos, instituições, ou organizações, denominado Espirito; e alcançando individualidade autêntica, modo identificado como Existência.

Esses modos de ser podem ser vistos com níveis de conhecimento ou como mapas internos que servem como uma ponte entre nosso eu subjetivo e o mundo externo.

Embora contenham nossas visões de realidade, não se nasce com esses mapas e sua fabricação requer esforços. Quanto maior o esforço para apreciar e receber a realidade, mais amplo e precisa serão os mapas.

Cada indivíduo nasce com o potencial para viver os quatro modos. Realizar ou não esses potencial é escolha de cada um. Esse pensamento o autor sustenta na teoria de Fromm que professa se dar à luz à si próprio a principal tarefa na vida para se desenvolver como pessoa, ao que Hitt acrescenta, como uma pessoa que funciona plenamente.

Tudo isso sugere a Escala de Potencial Humano, onde cada degrau representa uma faculdade essencial da pessoa que funciona plenamente, os quais correspondem aos modos de ser.

Os degraus são Superando (enfrentando bem sucedida mente o mundo do dia-a-dia). Acreditando (identificando-se com ideias líderes de movimentos, partidos políticos, instituições ou organizações), e sendo (alcançado uma individualidade autêntica).

As quatro faculdades são hierárquicas. As mais altas são alcançadas unicamente através dos efeitos das faculdades inferiores, mas as faculdades inferiores seguem a direção dada pelas mais altas. O líder efetivo continua seu autodesenvolvimento e avança compreendendo os méritos de cada fase sem esgotá-lo completamente. Desta forma, pode-se percorrer a hierarquia das faculdades diversas vezes e de inúmeras formas.

Essas quatro faculdades são suportadas por uma quinta, a razão, ou capacidade de raciocínio. Essas cinco faculdades essências da pessoa que funciona plenamente, raciocínio, capacidade de superação, conhecimento convicção e existência, traduzem-se nas cinco dimensões de liderança: razão, fonte de poder (conhecimento), funções essenciais de liderança, e caráter, que se subdividem em vinte e cinco competências de liderança específicas.

As habilidades da razão são: habilidades conceituais, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; Raciocínio Lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas; Raciocínio Criativo, que possibilita tomar reais ideias criativas; Raciocínio Holístico, que considera a situação como um todo; e Comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

As três fontes do poder eficaz são: Assessores, uma equipe de pessoas com presteza, disposição e capazes; informação, como conhecimento requerido para a realização do trabalho; e Redes de Relacionamento, contatos pessoais com ideias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Qualquer líder que possua todos esses trunfos tem um considerado grau de poder. Esse líder é capaz de transpor obstáculos para realizar os resultados pretendidos, ou seja é capaz de gerir com sucesso.

Os cinco tipos de conhecimento do líder modelos são: Autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicativos que fomentem uma proposta de crescimento; Conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais; Conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; Conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

Hitt (1993) considera que a tarefa do líder eficaz é facilitar o movimento de cada seguidor na hierarquia das necessidades de Maslow. Quando se move para uma nova necessidade, um novo valor surge, e o líder eficaz precisa estar constantemente atualizado sobre os valores presentes de seus seguidores. Isso porque a estratégia de liderança envolve a elevação desses valores aos mais altos níveis.

Dessa situação surge as funções essenciais da liderança, que são avaliar, compreendendo os valores da organização e traduzindo-os para a prática: prever, mantendo um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; orientar, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessárias à realização do almejado; delegar, capacitando outros a se moverem na duração do almejado; construir equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado; e promover qualidade, construindo uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

Aquele que é capaz de realizar eficazmente todas as funções, provavelmente, é um bom líder, mas aquele que integra as seis funções como uma estratégia unificada é, muito provavelmente um líder notável.

E, finalmente, os seis aspectos do caráter são identidade, ou saber quem é ou quem não é, ter um senso de inteireza e de integração; independência, ou tomar suas próprias decisões; autenticidade, ou ser verdadeiro e manter congruência entre seu eu interior e seu exterior; responsabilidade, ou responder por suas decisões e ações; coragem, ou afirmar seu modo de ser a despeito de obstáculos; e integridade, ou guiar-se por princípios morais e ser reconhecido como uma pessoa íntegra.

A coragem é o aspecto mais essencial. Na sua presença, os outros aspectos - identidade, independência, autenticidade, responsabilidade e integridade - são intensificados.

Konczak (1994, *passim*), analisando o trabalho de Hitt sobre líder modelo, afirma que sua premissa - o domínio da arte da liderança vem com o domínio de si próprio - advém dos trabalhos de Warren Bennis, datados de 1989, e de Kouzes e Posner, datados de 1987.

Sobre o conceito de que o líder modelo é caracterizado como um indivíduo que possui todas as competências de liderança plenamente desenvolvidas, Konczak sente falta de uma definição para o termo competência.

Expõe, ainda coloca que a natureza hierárquica das dimensões de liderança e suas competências correspondentes não foram adequadamente explicadas.

Quanto ao desejo e as suas fontes de poder do líder, considera-os muito similar ao descrito por McClelland.

Sobre as seis competências, avaliar, prever, orientar, delegar, construir equipes e promover qualidades, o autor as considera parecidas com as propostas de Bennis e Nanus, datadas de 1985. Ademais, acredita que delegar inclui acentuadamente motivação e está baseada no trabalho de Kotter, realizado em 1990.

Uma abordagem que considera ir além do foco das competências é aquela proposta por Ulrick, Zenger e Smallwood (2000). Para eles a equação é simples:

Liderança eficaz = atributos X resultados.

A equação sugere que os líderes devem se empenhar-se pela excelência de ambos os termos: ou seja é preciso que demonstrem atributos e que, ao mesmo tempo, afixem resultados.

A base desse pensamento é a de que, mesmo com os melhores atributos, se os líderes não se interessam pelas metas são ineficazes e improdutivos.

Concluindo o tópico, o quadro apresenta a noção de diferentes autores sobre liderança.

**Quadro – Noções de Liderança eficaz**

Fonte: Extraído, traduzido e adaptado de Hitt (1993).

Platão	Líderes eficazes são reis da filosofia
Machiavel	Líderes eficazes são “exercedores” do poder, indivíduos que empregam manipulação exploração e desonestidade para realizar seus próprios fins.
Weber	Líderes eficazes têm carismas (poder espiritual especial ou qualidade pessoal, que dá ao indivíduo influencia sobre grande número de pessoas).
Taylor	Líderes eficazes veem a administração como uma ciência.
DePree	Líderes eficazes veem a administração como uma arte.
Ducker	Líderes eficazes são capazes de realizar as funções de administrar, planejar, organizar, dirigir e avaliar.
Appley	Líderes eficazes dominam a arte de fazer com que as coisas sejam feitas através de outras pessoas.
McGregor	Líderes eficazes compreendem o lado humano da empresa.
Likert	Líderes eficazes são capazes de estabelecer sistemas eficazes de administração.
Blake e Mouston	Líderes eficazes escolhem um estilo de liderança que reflete uma preocupação com a produção de com as pessoas.
Iacocca	Líderes eficazes focam as pessoas, produtos e lucro nesta ordem.
Bradford e Cohen	Líderes eficazes desenvolvem pessoas
Kanter	Líderes eficazes são mestres em mudanças.
Bennis e Nanus	Líderes eficazes tem visão e são capazes de traduzir a visão em ação.
Burns	Líderes eficazes são capazes de estimular seguidores no que tem de melhor.
Deming	Líderes eficazes ajudam outros a fazerem trabalho de qualidade.

### 2.2.2 Estratégias E Planos

Não existe consenso sobre o que seja estratégia empresarial, muito menos sobre como a empresa deve formulá-la (PORTER, 1987).

“Estratégia empresarial é o padrão de decisão em que uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.” (Andrews, 1980,p.58)

A estratégia é o padrão de consistência de comportamento da empresa ao longo do tempo (MINTZBERG, LAMPEL, 2000).

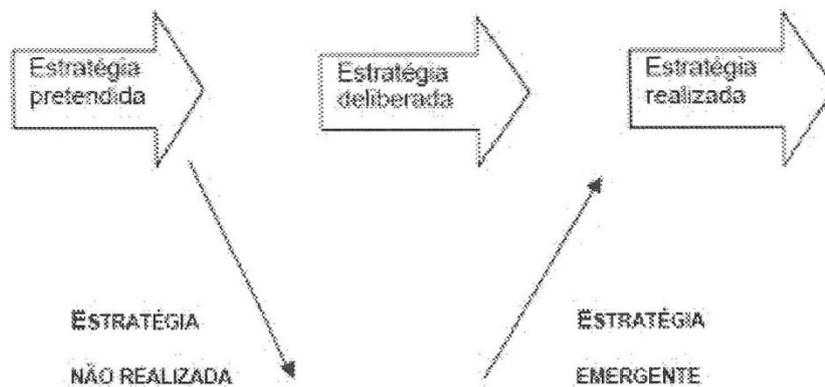
A estratégia significa um conjunto de compromissos assumidos por uma empresa que define seus objetivos e a maneira de alcançá-los (Nelson, 1991). Alguns desses compromissos podem ser escritos, outros não. Entretanto, estão contidos na cultura administrativa da empresa. A estratégia é influenciada pelos valores da alta direção da empresa. Raramente está expressa em detalhes, mas em linha gerais.

Desse último conceito depreende-se que os compromissos programados, as intenções, ou seja, as estratégias pretendidas, nem sempre são realizadas. Assim, estratégias pretendidas podem ser: (1) deliberadas, quando plenamente realizadas, ou (2) não realizadas (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000; MINTZBERG & QUINN, 2001).

Por sua vez, as estratégias deliberadas (plenamente realizadas) algumas vezes são (1) as que foram pretendidas, e outras (2) as que não estavam programadas. No caso de a estratégia deliberada não ter sido expressamente programada, diz-se que se trata de uma estratégia emergente (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000; MINTZBERG & QUINN, 2001).

Algumas correntes de pensamento afirmam que a imagem tradicional da formulação da estratégia foi uma fantasia atraente para certos executivos, mas que não correspondia aquilo que realmente acontecia nas organizações. Estudos indicam que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000).

A figura 4, ilustra os tipos de estratégia mencionada anteriormente.



**Figura 4 – Tipos de estratégia**  
 Fonte: Mintzberg, Ahstrand, Lampel (2000)

A estratégia se preocupa em impor padrões estruturais de comportamento a uma organização, sob a forma de intenções antecipadas, que se tornam estratégias deliberadas ou ações, após se encaixarem nos padrões de estratégias emergentes. Assim, a estratégia lida com a continuidade, e não com a mudança.

Embora a literatura deixe claro que a estratégia trata de mudanças, na verdade ela trata de continuidade. Essa é uma curiosidade característica da administração estratégica. Mesmo que “o processo e de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção para a qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção.” (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000, p.222).

Porém por mais que as organizações busquem a estabilidade, sabe-se que administrar a estratégias é administrar a mudança. É reconhecer quando uma ação de natureza estratégica é necessária e possível, para agir posicionando mecanismos para a mudança continua (MINTZBERG & QUINN, 2001).

Administrar mudanças importantes é mais difícil do que possa parecer. Quando a reorientação acontece, significa sair de um domínio familiar para um futuro menos definido, no qual as pessoas, muitas vezes, precisam abandonar as raízes de seu passado bem-sucedido e desenvolver atitudes ou habilidades totalmente novas. (MINTZBERG & QUINN, 2001)

### 2.2.2.1 A Necessidade das Mudanças de Estratégia

Vários autores enfatizam que as mudanças de estratégia que ocorrem nas organizações ao longo do tempo são necessárias.

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), por exemplo, observam como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, devendo a essência da estratégia permanecer não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não repetitiva.

Quinn e Voyer (1980) afirmam que a estratégia não é um processo linear. Sua validade não está em sua estrutura rigorosamente mantida, mas na capacidade de lidar com eventos imprevisíveis, redistribuindo recursos à medida que novas oportunidades e novos impulsos emergem.

Ao informar sobre a necessidade das mudanças de estratégia, Utterback (1996) destaca que empreendedores, fundadores de novas empresas, que vencem são aqueles mais ousados nas experiências e mais flexíveis na adaptação das configurações iniciais dos produtos às demandas e oportunidades inesperadas. São os que ponderam o desenvolvimento de forma mais detalhada e sistemática. As empresas precisam estar preparadas para alterar posturas estratégicas e competitivas em vários pontos ao longo de percursos, para enfrentar os mercados globais em muitas frentes.

Anteriormente, o quadro de inovações enfatizava a criação de novas empresas por empreendedores dinâmicos. Atualmente, no entanto, algumas empresas continuam inovadoras além de seu período nascente. Seus funcionários tem liberdade para perseguir ideias promissoras e desenvolver novos produtos. O apoio é fornecido sem necessidade de submissão a um sistema rígido de alocação de recursos (QUINN e VOYER, 1980).

#### **2.2.2.2 Como Emergem as Mudanças de Estratégia**

As mudanças de estratégia nas organizações podem: (1) surgir como produto de ideias direcionadas e planejadas; (2) originar-se da necessidade de se resolver problemas, tendo em vista a importância de se reagir a situações problemáticas; ou emergir do processo de circulação de ideias, tendo a preconizar modelos menos dependentes de programação gerenciais. De acordo com essas premissas, o processo de mudança organizacional pode ocorrer de três diferentes maneiras: (1) intenção estratégica, (2) reação adaptativa e (3) aprendizado contínuo (MOTA, 1997).

Por meio da intenção estratégica (Mota, op.cit), as organizações são transformadas mediante uma deliberação racional de intervir na realidade. Nesse caso, as ideias são predefinidas, e o processo é planejado antes de se deflagrar qualquer ação prática. Para planejar e acompanhar a introdução da novidade, desde a antevisão das etapas até a solução dos problemas de adaptação, muitas vezes são formados grupos especializados na empresa.

Assim, as ideias novas são propriedades de umas poucas pessoas, que aprendem primeiro por participarem de sua geração, sendo implementação da mudança um processo de coletivizar essas ideias, tornando acessíveis aos demais funcionários.

Como reação adaptativa, decorrente da necessidade de resolver problemas, a mudança caracteriza-se por uma interferência no processo da empresa. Nesse caso, o problema é conhecido, mas não sua solução, buscando-se, para tanto, respostas em eventos passados ou em ideias novas (MOTA, 1997).

Mintzberg, Ahstrand, Lampel (2000) classificam a mudança de estratégia como uma reação adaptativa, quando é necessária de um processo de fragmentação no qual as decisões são tomada à margem, mas para resolver problemas do que explorar oportunidades, com pouca consideração sobre metas definitivas ou mesmo por conexões entre decisões diferentes. Muitos agentes são envolvidos no processo, mas eles são pouco coordenados por qualquer autoridade central.

Finalmente, a mudança que decorre do aprendizado contínuo é viabilizada num ambiente organizacional propício, devendo existir incentivos e meios para que as pessoas experimentem, corram riscos, tenham seus erros tolerados, manifestem sua criatividade, aprendam com suas próprias experiências e compreendam, de maneira clara, o impacto das inovações sobre a empresa. Nesse ambiente, pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para alterar o seu processo de estratégia (Motta, op.cit).

Decorrentes do aprendizado contínuo, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com essa situação. A administração estratégica deixa de ser então uma administração de mudança para ser uma administração por mudanças (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000, 2000).

Os Pesquisadores do processo de aprendizado contínuo nas organizações descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento, ou mesmo das salas da alta administração se originava de um esforço formal de planejamento, ou mesmo das salas da alta administração. Em vez disso, as estratégias se deviam a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes, algumas de forma acidental ou por sorte, sem nenhuma consideração quanto às suas consequências estratégicas. Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas inovações frequentemente produziam grandes mudanças de direção (MINTZBERG, AHSTRAND & LAMPEL, 2000,).

A aprendizagem é apontada por Senge (1998) como uma das dimensões que irão definir a forma de caráter das empresas líderes do século XXI e se tornará mais importante do que o controle. As organizações que aprendem, aquelas baseadas no conhecimento serão inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de “se reinventarem” continuamente. Num mundo de mudanças cada vez mais aceleradas e de crescente interdependência, a fonte básica de toda vantagem competitiva estará na capacidade relativa da empresa de apreender mais rápido que seus concorrentes.

Na medida em que o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa estar ligado à aprendizagem. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1998).

### **2.2.3 Clientes**

#### **2.2.3.1 As Organizações e Seus Clientes Internos e Externos**

Clientes é a pessoa que toma uma decisão de comprar e é com quem o vencedor ou prestador de serviços está tratando com os objetivos de atendê-lo e solucionar o seu problema (FREEMANTLE, 2001). Segundo Goldzimer (1991), cliente é alguém que, movido por interesse próprio, tem a opção de chegar até o fornecedor em busca de seu produto ou serviço ou de escolher outro fornecedor qualquer que lhe ofereça melhores condições para transacionar. Cada cliente toma centenas de decisões sobre a empresa ou seu produto, toda vez que uma pessoa ou alguma coisa que os represente entra em contato com ela. A empresa está constantemente causando impressões expressadas verbalmente ou não, que podem criar ou destruir esta relação.

Ampliando os conceitos de clientes, Conway (1996) os vê como internos (colegas de trabalho ou outros departamentos da empresa) ou externos (de fora da organização) que têm necessidades a serem atendidas e para os quais se vai trabalhar. Um de uma empresa é, antes de tudo, um ser humano, um indivíduo. Ele não necessariamente o público consumidor, mas sim qualquer pessoa que dependa dos serviços prestados pela empresa ou dos produtos por ela fabricados, mesmo que seja um dos seus colaboradores.

Satisfação do cliente é o grau de felicidade experimentada ao receber um serviço, ou utilizar um produto, que atenda ou supere as suas expectativas. A satisfação do cliente é produzida por toda uma organização – por todos os departamentos, todas as funções e todas as

pessoas. Para Desatnick e Denzel (1995), manter o cliente – assegurar sua satisfação – é um grande negócio, não importa o tamanho da empresa. Para Eureka (1994), os clientes são um patrimônio para se investir e cuja fidelidade deve ser assegurada como instrumento de permanência e de durabilidade das organizações.

Muito se tem falado sobre a importância para a empresa de focar o cliente e atender às suas necessidades, porém pouco se fez para mostrar como chegar a isso de forma eficiente. Para Conway (1996), as organizações deveriam tentar trabalhar apenas aqueles fatores que acrescentam valor para o cliente final – a pessoa que compra o produto ou serviço.

A necessidade da excelência no serviço ao cliente e da disseminação por toda a cultura corporativa da mentalidade de que o cliente deve vir em primeiro lugar, através do principal executivo da empresa, é enfatizada por Desatnick e Denzel (1995), porque embora a maioria das empresas afirme tratar os clientes como um rei, o fato é que fica longe deste ideal – e poucos sabem como conceber e implementar mudanças no sentido de atingi-lo.

O segredo para um serviço de qualidade ao cliente é concentrar-se profundamente nas necessidades e desejos, criando um serviço que atenda ou exceda as suas expectativas. O propósito deste esforço é dispor de clientes fiéis, com contratos exclusivos de longo prazo que sustentarão os custos da estrutura da empresa McKenna (1997) ressalva que o estabelecimento de relacionamento com os clientes é, hoje, um compromisso que precisa ser assumido por todos na empresa.

Para Zaiss (1994), o comprador de hoje é mais consciente do valor. Além dos benefícios do produto ou serviço, está procurando os serviços de valores agregados. Para Araújo (2001), como consequência dessa transformação no relacionamento fabricante/consumidor, as organizações compreenderam que deveriam ter outro tipo de preocupação em foco: seus clientes satisfeitos e sem a preocupação de buscar a sua concorrência na procura de melhores alternativas.

O grande perigo para a organização está no fato de que os empresários podem ficar tão envolvidos com questões contábeis, detalhes legais, levantamento de fundos e burocracia organizacional que facilmente perderão de vista o ingrediente mais importante para o sucesso de seu empreendimento: o cliente (CANNIE & KAPLIN, 1994). Por isso, não é exagero dizer que as organizações que não podem ou não querem colocar seus clientes em primeiro plano ficarão cada vez mais para trás. Os líderes competitivos do mercado sabem disso e fazem da atenção ao cliente e da qualidade dos serviços a principal prioridade administrativa.

Mas não é em todas as organizações que se encontra esta cultura voltada para os clientes. Para Albrecht (1993), a perda do foco sobre o cliente como ser humano é

provavelmente o fato isolado mais importante a respeito do estado dos serviços e de sua gerencia no mundo ocidental de hoje. Conway (1996) observa que as organizações gastam literalmente centenas de milhões de dólares para atrair novos clientes, enquanto os atuais escapam pela porta dos fundos, para nunca mais voltar. O que espanta e afasta as pessoas é um atendimento rude, descortês, inepto, incompetente, muitas vezes consequência de mera apatia ou desatenção.

Gerson (1999) enfatiza que não é suficiente dizer, apenas, que é empresa fornece bons serviços. Nem tão pouco é suficiente treinar e dar poder ao seu pessoal para oferecer serviços que irão satisfazer os clientes. É somente através dos programas de manutenção dos mesmos que a empresa estará apta a manter sua fatia de mercado, sua vantagem competitiva, seus atuais clientes e permanecer lucrativa.

Segundo Las Casas (1994), todo esforço organizacional de prestação de serviços de qualidade começa com o cliente e se realimenta com seu feedback, pois a administração moderna é por fatos e feedback. O que são os resultados.

A satisfação dos clientes com os serviços pode ser melhorada com pequenas ações que basicamente atuam nos aspectos psicológicos de como o usuário percebe o serviço

## **2.2.4 Sociedade**

Tendo em vista as desordenadas mudanças econômicas e sociais ocorridas ao longo dos últimos doze anos em nosso país, a exemplo da abertura de mercado, do arrocho da economia, do desemprego, do desmatamento, dos direitos trabalhistas adquiridos e das privatizações dos serviços públicos, vem sendo, quase que paralelamente, incentivadas e construídas novas relações e novos papéis entre os distintos agentes sociais; Estado, sociedade e empresas.

Neste processo de redefinição de papéis, surgem diversas propostas de reformulação e intervenção nas questões sociais por parte desses agentes, tais como busca de novas formas de administrar suas organizações e a utilização de novos instrumentos que funcionem como reguladores da gestão da crise social instaurada.

A responsabilidade social é, neste universo institucional, um novo aparato de uma nova ferramenta de regulação que vem sendo utilizada com o propósito de contornar e amenizar o presente caos social.

### **2.2.4.1 Conceito de Responsabilidade Social Corporativa e Esclarecimentos**

Os conceitos de investimento social privado, cidadania corporativa, responsabilidade social empresarial, dentre outros, tem sido amplamente debatidos e modificados nestes últimos tempos e nos remetem à aproximação do mesmo ponto: as mudanças das empresas privadas frente as questões sociais no Brasil.

O conceito de responsabilidade social pode ser compreendido, num primeiro momento, apenas como um modelo ou mesmo instrumento de gestão empresarial, no entanto para muitos teóricos, transcende às fórmulas organizacionais, sociológicas e políticas na sociedade contemporânea por provocar debates filosóficos e mudanças culturais. O termo responsabilidade social, embora não encontrado nos dicionários, já pode ser compreendido tanto dentro das empresas como na própria sociedade devido à capacidade de mobilização do seu discurso, que sugere um desenvolvimento social destinado à parcela menos assistida da população brasileira e é visto como um meio de viabilização de benefícios para todos os envolvidos.

Se recortarmos isoladamente o vocábulo responsabilidade, encontraremos no dicionário de Ciências Sociais da Fundação Getulio Vargas (1986, p.1.069), de forma simplificada, a seguinte definição para o termo: no significado essencial, designa “o ato de responder pelo desempenho, incumbência ou dever”.

É importante que sejamos sensíveis com o manuseio dos conceitos de responsabilidade social, pois, embora esta expressão não seja nova, tem sido vinculada de forma confusa e “requintada” às mais variadas aplicações pelos acadêmicos pelas empresas pela mídia e pelo Estado. A generalização que tem ocorrido em torno do vocábulo nos conduz à necessária pontuação das diversas atribuições de suas características. E é de zelo nosso esclarecer que o termo varia de acordo com seus agentes sociais (estado, sociedade e empresas) de tempos em tempos.

Entre as diversas conceituações existentes na literatura consultada, encontramos a que compreende responsabilidade social apenas nos limites do dever do empresariado e da obrigação legal; já outras intervenções avançam, tomando-a com prática e função social ou puramente como comportamento ético e contribuição caridosa. Existem aqueles que conceituam a expressão apenas como “sinônimo de legitimidade ou antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável”. (ASHLEY, 2000,p.5)

Segundo Ashley (2002), o conceito de responsabilidade social pode ser definido como o compromisso de uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos ou atitudes que afetam positivamente, ou como a ação pró-ativa e coerente de algumas

comunidades no que tange o papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela, assumindo assim obrigações morais.

Citando Votaw apud Asley (2002,p.6):

(...) Responsabilidade social significa algo nem sempre a mesma coisa para todos. Para alguns, ela representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda o significado transmitido é o de ‘responsável por’, num modo causal. Muitos simplesmente equipararam-na a uma contribuição caridosa; outros tornam pelo sentido de socialmente consciente.

O termo, muitas vezes é aplicado na tentativa de resgatar a solidariedade e cidadania como forma de se buscar a humanização do capitalismo. Na última décadas, este conceito tem sido revestido de valores morais e cívicos, associados a modelos de termos antigos como filantropia e voluntariado. No entanto, entre os teóricos de administração e estudiosos das mais distintas áreas, tem sido aplicado com roupagem mais empresarial, procurando se desvincular da identidade filantrópica e valorizando como “um negócio” gerador de lucros. É oportuno ressaltarmos que o termo filantropia é uma palavra de origem grega que significa “amor ao homem” ou “amor à humanidade”.

Nas primeiras traduções em literatura sobre responsabilidade social, o termo foi apresentado como “a obrigação do homem de negócio de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que fossem compatíveis com os fins e valores da sociedade” (BOWEN, 1956 *apud* ASHLEY, 2002, p.8). A definição da finalidade das ações de responsabilidade social, segundo Melo Neto e Froes (1999, p78), é “a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que a organização está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividades que exerce”.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2003), principal entidade que desenvolve e incentiva a aplicação da responsabilidade social nas empresas no país, ressalta a importância de incluir a responsabilidade social no âmbito das estratégias empresariais definindo-a como:

(...) Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses dos diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidades, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender as demandas de todos não apenas dos acionistas e proprietários.

Responsabilidade social corporativa e de fato um marco nas organizações neste novo milênio. Devido a sua grande complexidade e abrangência, é implementada e praticada como

um compromisso ético das empresas nas suas ações e relações com múltiplos agentes tais como: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado e comunidade. A questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa uma mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial como foco na agregação de valor para todos.

De acordo com o ponto de vista contemporâneo, citado por Certo e Peter (1993, p.280), “as empresas são vistas como importantes e influentes membros da sociedade, sendo responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo”. Essa concepção é defendida, entre outros, por Drucker (1984) que afirma que a responsabilidade social transcende sobre a esfera do negócio e inclui uma série de relações da empresa com o ambiente no qual é inserida.

Em síntese, podemos perceber, na prática, que duas dimensões complementares permeiam o conceito da responsabilidade social. De um lado, tem-se uma leitura de um instrumento de gestão e de ampliação da competitividade da empresa, ajudando a tomar sua imagem, seu produto e sua marca reconhecidos perante seus públicos; por outro lado, significa também uma forma de exercício da cidadania e da ética por parte das empresas e, conseqüentemente, de seus funcionários, enquanto “agente de desenvolvimento das regiões” em que atuam, deixando evidente que essas dimensões não são aplicados isoladamente, mas sim, uma legitimando a outra.

#### **2.2.4.2 Ética e Moral**

Para se discutir ética empresarial nos dias de hoje, é preciso antes de tudo compreendê-la no campo da ética. As empresas são formadas por indivíduos que tomam decisões e orientam seu comportamento com base em normas e valores que lhes foram interiorizados. Ao se falar em empresas éticas, fala-se na verdade em empresários éticos.

Neste sentido, o entendimento dos fundamentos básicos da moral e da ética é importante para analisar as questões morais nas empresas, o que envolve a interiorização dos valores, principais e normas da organização por seus funcionários, bem como, a base das relações estabelecidas entre as empresas e seus diversos públicos. Isto pode ser facilmente exemplificado no nosso dia-dia com nossos colegas de profissão, com os quais aprendemos a seguir a cartilha do “bom profissional”.

Segundo Aranha e Martins (1995, p274), a moral é “o conjunto de regras e de conduta admitidas em determinadas época e por um grupo de homens” Assim as opções praticadas pelos indivíduos podem ser valorizadas positiva ou negativamente, na medida em que vão ao encontro ou transgridem as normas do grupo. A moral é relativa, varia de sociedade para sociedade e pode mudar com o tempo, de acordo com as novas necessidades e relações que se estabelecem neste grupo.

Apesar de a moral possuir um caráter social, percebe-se que o indivíduo exerce um papel fundamental já que cabe a ela acatar voluntária e conscientemente as normas estabelecidas pela sociedade Bório (1997, p.47) assim expressa.

(...) Mas a moral não se reduz a aspecto social. Na medida em que o indivíduo desenvolve a reflexão crítica, os valores herdados passam a ser colocado na questão. Ele reflete sobre as normas e decide aceitá-las ou negá-las. A decisão de acatar uma norma é fruto de uma reflexão pessoal e consciente, que se chama interiorização. Essa interiorização da norma é que qualifica o ato como moral, é apenas um comportamento pelos institutos, pelos hábitos e costumes.

Deparamo-nos com a duplicidade de aspectos da palavra é moral: o normativo, constituído pelas normas que estabelecem como as pessoas devem se comportar; e o factual, constituído pelas ações efetivamente realizadas. Logo, ao mesmo tempo em que é o conjunto de normas que regem a vida social, a moral também é a livre adesão dos indivíduos a tais normas que regem a vida social. A moral pressupõe, pois, a liberdade. E a liberdade constitui-se na capacidade de escolher entre duas ou mais alternativas. Desta forma, se o indivíduo possui apenas uma opção, não existe nem escolha nem liberdade (corra, 1997, p.57).

Mendonça (1997, p.78) ressalta a liberdade e a responsabilidade individual no contexto social:

(...)O homem é de fato um animal social. Desta forma, não podemos esperar que realize o plano de sua liberdade a não ser dentro de um contexto social. A sua liberdade é na verdade uma co-liberdade. Ele constrói a sua liberdade em espírito de comunidade, dentro de um sentido de co-participação.

Cabe a ética, portanto, ocupar-se de uma reflexão sobre os princípios que fundamentaram o comportamento moral. Segundo Vasquez (2002, p.23), ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, a ciência de uma forma específica de comportamento humano. Seu caráter é, pois, teórico e não prático.

### **2.2.4.3 A Determinante Chamada Cultura**

Como foi comentada anteriormente a definição de responsabilidade social se diferencia no tempo e no espaço, em função da especificidade cultural de cada sociedade, como resultado de seus valores morais e de suas regras sociais. Neste ponto, abrimos um momento para determo-nos em uma breve discussão sobre o significado da empresa para uma sociedade. Morgan (1996), em seu livro *Imagem das Organizações*, considera a empresa como resultado da produção cultural. Afinal se cultura é o que produz uma sociedade nas suas relações sociais e, sendo uma empresa nada mais que uma produção e organização de indivíduos, ela é, portanto, reflexo e resultado da cultura de cada um dos seus integrantes. Ashley (2002) vem ao encontro de Morgan (1996) e considera a cultura como importante componente para que possamos entender a responsabilidade social, “só é possível entender como as organizações vem concebendo e pondo em prática sua responsabilidade (...) se levarmos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo”, compreendendo o conceito de cultura numa perspectiva antropológica ao defini-la como “um sistema específico de valores e visões de mundo em cujo contexto se dão as ações e práticas de determinada sociedade”.

A responsabilidade social fundamenta-se a partir de valores culturais que, muito fortemente, influenciam os “modos de ações e práticas administrativas”. De forma ainda mais prudente, Morgan (1996) estuda a organização como fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, ou seja através ou como resultado do sistema de conhecimento, das ideologias, dos valores das leis e dos rituais.

Isso nos leva a concluir que a relevância que vem sendo atribuída à responsabilidade social possui também um vínculo direto com uma “nova” produção cultural favorecida pela globalização; fazendo-nos refletir sobre a dimensão de expressões utilizadas por estudiosos desta temática, como “novos valores” e “redefinição do papeis” , demonstrando-nos que a responsabilidade social exige “terreno fértil” para a sua reprodução e disseminação, ou melhor, valores culturais que tomem como relevante ou como valor dominante, já que este “valor”, ponderado em princípios éticos e morais, encontra-se “no nível das estruturas mentais de interpretação da realidade”.

Apesar de haver setores no mundo que possuem um comportamento “anti responsabilidade social nas empresas” , como argumento de Friedmam citado por Asley (2000), que sustenta que as empresas não devem assumir qualquer responsabilidade para além do domínio de seu negócio, o que se nota é o crescimento maciço dessa política social nas empresas

A discussão contemporânea sobre o processo de gestão empresarial vem conduzindo as organizações para a dimensão social. Defende-se, cada vez mais a necessidade de realizarem-se investimentos que supram as demandas sociais, argumentando que ser socialmente responsável é ter comportamento humano e que isso oferece diferencial de inserção no mercado. Estes instrumentos deverão estar norteados nos princípios da boa ética, pois a responsabilidade social, na visão holística, engloba:

- a) Missão da empresa;
- b) Ética das ações;
- c) Recursos humanos (apoio às famílias, incentivos à educação entre outros);
- d) Relações trabalhistas, governamentais e sindicais;
- e) Saúde;
- f) Relacionamento com fornecedores, distribuidores para todo público externo;
- g) Relacionamento com os acionistas;
- h) Prática de mercado;
- i) Atendimento ao consumidor;
- j) Marketing social
- k) Balanço social
- l) Relacionamento com o governo
- m) Meio ambiente (preservação)
- n) Filantropia, voluntariado e ações culturais;
- o) Respeito aos direitos humanos.

Enfim o conceito abrange valores que estão em outra esfera que não só a operacional, o que indica que, para sua implantação, são requeridos uma mudança de hábitos, costumes e uma nova consciência.

### **2.2.5 Informações e Conhecimento**

Já não podemos negar o crescimento e a criação de empregos está diretamente ligada ao conhecimento. O investimento no intangível vem crescendo muito mais rapidamente do que o investimento físico. Indivíduos com muito mais quantidade de conhecimento obtém trabalho com mais facilidade e são mais bem remunerados. Empresas com mais conhecimento são mais competitivas; nações com mais conhecimento são mais produtivas. As economias mais desenvolvidas estão se tornando cada vez mais baseadas em conhecimento são mais competitivas; nações com mais conhecimento são mais produtivas. As economias mais desenvolvidas estão se tornando cada vez mais baseadas em conhecimento (OECD, 1998).

Segundo Kolb (1997), o interesse das empresas pelo conhecimento ou pelo capital intelectual surgiu quando da constatação de que o valor de mercado de diversas delas é muito maior do que o valor de mercado de diversas delas é muito maior que o valor do patrimônio físico (instalações, equipamentos e etc). O valor total das ações dessas empresas incorpora bens “intangíveis” tais como o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o

talento dos funcionários e parceiros, as suas relações, entre outros fatores. A partir dessa constatação, as empresas procuram entender, adquirir, organizar, controlar e lucrar com o conhecimento. Em relação à aquisição de maior conhecimento, a educação, ou reeducação, deve ocorrer focando o futuro provável, em vez de se orientar para a certeza de que já ocorreu no passado.

Essa nova realidade requer das empresas uma avaliação profunda de quando esforço e transformação serão necessários, considerando sua cultura, passando por estratégias que deve ser cada vez mais flexíveis e próximas do nível operacional, até a sistematização de novos processos, visando basicamente atender a um mercado cada dia mais exigente.

Portanto, as organizações precisam manter-se abertas, possibilitando a absorção do que surge de novo e que possa resultar numa melhoria ou num salto em direção a uma posição de competitividade.

As empresas inovadoras reconhecem que o conhecimento coletivo se traduz num diferencial competitivo fundamental e está baseado nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado. Esta questão encontra-se associada a organizações do aprendizado, reengenharia de processos, corporações virtuais, novas formas de organização, educação para o trabalho, inovação, criatividade e tecnologia da informação. De acordo com Thomas Davenport e Lawrence Pusak (1998, p.20).

“A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiros continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem a medida que usados os ativos do conhecimento aumentam com o uso; ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor.

Para que uma organização possa ampliar sua competitividade, é necessário que ela utilize a inteligência e o conhecimento de cada um dos colaboradores, ou seja, as organizações precisam fazer uso das práticas recomendadas nas terias da Gestão do Conhecimento. Segundo Terra (2000, p.215), a gestão do conhecimento pressupõe a adoção de práticas gerenciais compatíveis com o processo de criação e aprendizado individual e, também, coordenação sistemática de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

## **2.6 O CARNAVAL**

A origem do carnaval vem de séculos atrás. Desde o Antigo Egito existia registro de festas que podem ter dado origem a esse evento, conhecido e vivenciado no Brasil e no Mundo.

Araujo (2000), ao contextualizar o carnaval do Rio de Janeiro, informa uma das possíveis origens para a palavra carnaval – carrum navalis, ou carros navais, uma alusão aos carros que faziam as aberturas das festas dionisiacas gregas no século VII e VI a.C. Ou ainda segundo o autor, esse termo pode ser surgido quando Gregório I, o Grande em 590 d.C transferiu o início da Quaresma para quarta-feira antes do sexto domingo que precede a Páscoa. Ao sétimo domingo, denominado de “quingagésima”, deu título de dominica ad carne levandas, expressão que teria sucessivamente se abreviado para carne levandas carne levale, carne levamen, carneval e carnaval. Todas as variantes de dialetos italianos (milanês, sicilianos, calabrês etc.) significam “ação de tirar”, quer dizer, “tirar a carne”.

Segundo a hipótese de Ferreira (2000), o carnaval tem origem em antigos rituais:

O carnaval – que de Roma foi exportado para o mundo – nasceu de antigos rituais romanos. Tem origem na Saturnália, celebrações em homenagem a Saturno praticados, pelos menos, desde o século V a.C. (...)

Saturno era um dos deuses mais venerados pelos antigos romanos, era considerado o Dio delle prime origini... Como antiga divindade, era caracterizado por ser enigmática e possuir significado de fácil compreensão. Segundo a mitologia citada pelas fontes históricas, o Lazio arcaico era Governado pelo Giano. A explicação mítica da região de Lázio – onde mais tarde seria fundada Roma – tem na figura de Giano seu aspecto mais significativo. Giano, o soberano do Lazio. Os primeiros habitantes dessa região eram de origem indo europeia, antigo deus itálico do sol Giano seria a divindade propagadora do gênero humano, o princípio de tudo, ao qual foi dedicado o mês de janeiro (...).

As fontes latinas relatam que Saturno, chegando por mar, desembarcou no Lazio onde acolhido por Giano, difundiu o conhecimento das artes e particularmente, da agricultura e do uso da moeda, os quais eram indispensáveis para os antigos atingissem o estado de civilidade. Era o portador das ciências sagradas. Após os ensinamentos de Saturno, os homens conquistaram a Idade do Ouro, passando a viver em paz, e sem conflitos sociais, pois não havia diferenças entre classes sociais. Depois de longo período em que reinou juntamente com Giano, Saturno inopidamente desapareceu. O desaparecimento de Saturno, diferentemente de outros desaparecimentos frequentes na mitologia romana – como Eneas, Latino ou Rômulo, que eram heróis e não divindades – assume características simbólicas do mais alto teor sagrado na tradição romana. Saturno não ‘desapareceu’ como os heróis, mas foi ‘ocultado’, permanecendo latente, suspenso numa esfera atemporal, esperando o momento propício de manifestar novamente, no final do atual ciclo.

Devido a esta presença latente, mas ‘escondida’, celebravam-se as Saturnalias através de várias cerimônias nos templos romanos para que, no decorrer destas festas, retomassem a Idade do Ouro e ao próprio Saturno, com sua ciência sagrada. A prática da Saturnália seria uma revivência ritualística muito cara em Roma. Durante a festa havia dias de culto de 17 a 23 de dezembro; al’-em destes dias, havia mais seis dias considerados como ferados, os quais deveriam ser rigorosamente observados. Nestes dias, nem mesmo a justiça funcionava era proibido prender, julgar ou executar prisioneiros.

Após rituais sagrados que ocorriam nas Saturnálias, os praticantes realizavam “jogos de azar” e todas as atividades que eram proibidas durante o ano.

Sendo assim,

durante as Saturnálias as relações sociais eram subvertidas: os escravos zombavam dos senhores e eram por estes servidos; os homens livres exerciam funções da aristocracia, reatualizando assim o tempo mítico da origem – a idade do Ouro, onde não existia discriminação entre homens livres e escravos e todos viviam pacificamente, sem guerras e conflitos sociais.

As Saturnálias eram, portanto:

Rituais sagrados impregnados da experiência cotidiana dos antigos romanos. Sua transmutação em festa carnavalesca, nos primeiros tempos, está apenas no nome, pois continua sendo praticada da mesma forma.

O carnaval pré-cristão acompanhava com seus rituais a passagem do Ano Velho para o Ano Novo.

(...) sua sedimentação no cotidiano dos povos antigos era tão forte que quando se formou a fé cristã, a nova Igreja acabou por assumir o seu controle (do carnaval), enquadrando-o no calendário litúrgico, antecedendo a Quaresma, que passou a funcionar como penitência. Nos primeiros tempos, o carnaval começava em 26 de dezembro, mas a Igreja transferiu seu início, segundo cada local, de 6 a 17 de janeiro. Para instrumentalizar a forte idéia de purificação presente na população destes tempos imemoriais, a Igreja mudou o carnaval e a quaresma para o mês de fevereiro. Nos tempos antigos o mês de fevereiro era exclusivamente dedicado a rituais de purificação, como indica o próprio nome: february significa ação de purificar (...).

Se dermos um grande salto para a modernidade, poderemos verificar que segundo o autor,

Já existiam, além das corridas de cavalos desfiles de enormes figuras de papel, que até os dias atuais caracterizam o carnaval. A escolha das figuras baseava-se fundamentalmente nos mitos e divindades dos cultos antigos. Entretanto destacar que os carros alegóricos eram dedicados à celebração do papado, provavelmente em função da permanente interferência da Igreja e de sua autoridade na realização da festa.

## 2.7 O CARNAVAL ACONTECE

Segundo Araujo (2000)

A marcação das datas do carnaval obedece às regras que fixam a Páscoa dos católicos; por isso são também móveis variando de 5 de fevereiro a 3 de março (a Páscoa dos católicos não pode ter data fixa, para não coincidir com a Páscoa dos Judeus que é fixa (15 de Nisã). Para marcar os dias de carnaval, seguem-se as seguintes regras: primeiramente, determina-se o ‘equinócio da primavera’ (ponto ou momento em que o Sol corta o Equador, tornando os dias iguais às noites. Ocorre em dois dias no ano: 21 e 22 de março no Hemisfério Norte e 22 e 23 de setembro, no Hemisfério Sul. Vamos considerar, portanto, dias 21 e 22 de março, já que as regras foram estabelecidas no Hemisfério Norte. Observa-se no calendário a luta nova que acontece ao equinócio da primavera e procede-se à ‘lunação do cômputo’ (espaço compreendido entre duas luas novas consecutivas que conta de 29 dias, 12 horas, 40 minutos e 2 segundos). O primeiro domingo após o décimo quarto dia da lua nova é o Domingo de Páscoa. Ou em regra mais prática, o primeiro domingo

após a lua cheia posterior ao equinócio é o Domingo de Páscoa. Se o décimo quarto dia da lua nova ou da lua cheia posterior ao equinócio da primavera cair no dia 21 de março e for sábado, o Domingo de Páscoa será no dia 22 de março. Entretanto, se a primeira lua cheia, isto é décimo quarto dia após o equinócio da primavera for 29 dias depois de 21 de março, o domingo de Páscoa só poderá ser 25 de abril, isto é o mais tarde possível. Como o primeiro dia da lua nova antes de 21 de março se situa necessariamente entre 8 de março e 5 de abril, a Páscoa só pode cair entre 22 de março e 25 de abril.

Sobre essas data é interessante observar que elas, de maneira, organizam a vida social no Rio de Janeiro. Antes que acabe o carnaval e sejam julgadas as escolas de samba, na quarta feira de Cinza, o ano letivo não começa.

Torna-se necessário salientar que aqui estaremos tratando especificamente do carnaval do Rio de Janeiro e, inserida nele, a preparação para o desfile das escolas de samba. Portanto, há que se destacar que reconheço que o carnaval do Rio de Janeiro não se resume a este desfile, mas considero que o evento “centraliza” de uma forma especial a experiência do carnaval carioca. Esta forma especial deve-se ao fato de que tal centralização ocorre em fluxo, uma vez que o espetáculo, entendendo-se desfile é caracterizado pela “evolução das escolas de samba pela avenida de desfiles”. O público fica fixo no local reservado à platéia, enquanto o espetáculo passa por ele.

Essa passagem acontece de maneira peculiar, já que o desfilante não pode nunca retroceder no seu desfile. Ele pode sempre caminhar, assim se apresentando, dirigindo-se ao final do desfile.

Outra especificidade desse desfile é que o momento em que cada componente, cada desfilante, é o “artista”, ou aquela pessoa para quem o público destina o olhar. Sendo assim, esse evento anual, em tese, ter o poder de transformar em protagonistas cada pessoa que dele participa desfilando. Claro que estão ali várias qualidades de protagonistas. Alguns com mais outros com menos projeção. Mas todos são protagonistas do espetáculo.

## **2.8 AS ORIGENS DAS ESCOLAS DE SAMBA NO CARNAVAL DO RIO DE JANEIRO**

O Rio de Janeiro, por ter sido a capital do País desde 1763, era, segundo (CABRAL, 1996), “O lugar para onde iam levas de Africanos”, transformando a cidade numa “síntese da cultura popular do País”.

*A Europa e a África influenciaram decisivamente a vida carioca, de um modo geral e em particular, o seu carnaval. Portugal contribui com o entrudo, que atravessou os séculos XVII, XVIII, XIX e o início do século XX, apesar das proibições impostas pelas autoridades governamentais. O entrudo era uma brincadeira onde se jogavam*

*líquidos mal-cheirosos de bisnagas confeccionadas em cera, e depois em borracha.  
“ (Cabral,1996)*

O significado da palavra entrudo remete ao latim, introitu, início começo e abertura, no caso da quaresma. Era considerada de forma grosseira de brincar o carnaval.

Segundo Araújo (2000), o “o entrudo foi introduzido no Brasil pelos portugueses da Ilha da Madeira, dos Açores e de Cabo Verde, que aqui chegaram pelo litoral, a partir de Porto Alegre, para o Espírito Santo”.

Já no início do século XX, os entrudos tinham dado lugar aos corsos e aos desfiles das grandes sociedades e dos ranhos na Avenida Central, atual Avenida Rio Branco.

Os corsos tinham início em 1907, quando as filhas do então Presidente da República Afonso Pena, acompanhadas por Edmundo Veiga, secretário da Presidência, desfilavam na Avenida Central em carro conversível.

O veículo fez itinerário de toda avenida, e parou em frente a um edifício, onde esperava toda a família do Presidente, assistindo ao Carnaval. Assim instituiu-se o hábito de que possuíam carros desfilarem pela Avenida. Os ocupantes dos veículos lançavam serpentinas, confete e lança-perfumes. A inclusão de veículos motorizados tornou-se de tal maneira importante para os foliões, que até 1930, praticamente quase todos os donos de automóveis participavam do Corso. (ARAULO, 2000)

A multidão que observava o cortejo brincava também saudando os desfilantes com serpentinas, confetes e lança-perfume.

Em meados do século XIX, a classe média emergente branca divertia-se a moda européia, nos bailes de máscaras e nas grandes sociedades, também identificadas como clubes, que faziam, desfiles de préritos como nos carnavais da Europa. (CABRAL: 1996)

As grandes sociedades tiveram início em 1855, quando um grupo muito diversificado de oitenta foliões saiu às ruas do centro da Cidade do Rio de Janeiro. Chamavam a atenção os belos trajes e a elegância com que os integrantes se portavam nos desfiles. As agremiações mais antigas, Tenentes do Diabo, Democráticos e Fenianos, marcaram com luxo e originalidade o carnaval carioca desde a segunda metade do século XIX até o século XX.

Expõe Araújo (2000):

O primeiro grande clube – ou Grande Sociedade, observação minha – foi Zuavos Carnavalesco – que deu origem ao Tenente do Diabo, já citado – fundado em 1855. O nome Zuavos foi adotado em homenagem aos bravos argelinos que combatiam com a França. Tanto assim que o uniforme escolhido para os associados era igual ao daqueles soldados: vermelho, branco, azul e preto. Seus criadores foram comerciantes, caixeiros viajantes, e intelectuais, entre eles,... Machado de Assis. O atual nome, Tenente do Diabo, surgiu da presença de vários sócios do clube no combate a um incêndio que destruía uma drogaria na Rua Direita, número 64 (hoje Primeiro de Março), em pleno Domingo de Carnaval de 1861. Esse gesto de abnegação dos foliões, que abandonaram a festa para ajudar a apagar o incêndio, valeu-lhes o nome que até hoje ostentam. Posteriormente, o Clube dos Zuavos

passou a chamar sociedade Euterpe Comercial Tenente do Diabo. Euterpe, segundo a mitologia grega, é a musa da música, daí o nome da banda que possuíam para animar suas festividades (...) Em 1904 (...) foi oficialmente adotado o nome Tenente do Diabo e as cores vermelho e preta (...)

Os Democráticos Carnavalescos nasceram em 1867 “sob a influencia das ideias republicanas que, em 1870, iriam dar ao Brasil o célebre Manifesto Republicano (ARAÚJO: 2000). As cores das agremiações, após algumas mudanças passaram a ser preta e branca, em sua bandeira estão as iniciais CD. O nome foi mudados para clube dos democráticos.

Os democráticos foram propagandistas da República e, em seus salões no decorrer das festas, podiam também ouvir discursos de republicanos ilustres como Lopes Trovão e José do Patrocínio. Em 1869, o clube teve o primeiro carro alegórico do carnaval brasileiro.

Os Fenianos nasceram no mesmo ano (1869) e se caracterizaram por suas alegorias críticas, iniciando a fase de carros riscos em idéias, artes e fantasias.

A exposição/exibição da mulher foi peça dos desfiles das grandes sociedades.

### **2.6.1 O Morro e a Escola de Samba**

Não poderia tratar da teoria administrativa sem falar da sociedade global brasileira, colocando a questão central, o morro e a sociedade global brasileira, colocando a questão central, o morro e a escola de samba, pois embora na atualidade nem todas as escolas de samba tenham um morro e nem todo o morro tenha um escola de samba, a gênese desta forma de expressão da cultura popular sofre forte influência da comunidade do morro:

Expõe Araujo (2000):

O que chamamos aqui de morro é um espaço físico/sociológico, que tradicionalmente abrigou uma comunidade de elementos da camada desprivilegiada, social e economicamente, da cidade do Rio de Janeiro. Este espaço está associado intimamente às origens e desenvolvimento das escolas de samba, estando muitas de suas características tradicionais relacionadas ao modo de vida da população do morro, a ponto de tornar-se difícil na escola original, saber onde terminava o morro e onde começava a escola.

A escola de samba propagou-se por outras comunidades e sofreu modificações ao longo do tempo num processo “antropofágico” que garantiu sua sobrevivência. O morro também passou por modificações ao longo do tempo em função da chegada de novas formas de relação de poder em sua estrutura social interna, mas a vinculação morro e escola de samba deve ser enfatizada, pois mesmo nas escolas cujas comunidades que as sustentam não se instalam fisicamente em morros, o modelo de escola toma por base sua forma sociológica original.

O processo de ocupação dos morros cariocas como locais de habitação remonta os fatos históricos como a abolição da escravatura, consolidação do Rio de Janeiro como polo de atração da migração interna e modernização da cidade.

A abolição da escravatura fez-se sem que a sociedade fosse convenientemente preparada para receber o novo contingente de “homens livres”, representado pelos escravos libertos, entendendo-se “livre no sentido da possibilidade para uma escolha autônoma dos rumos de suas próprias vidas.

Um dos resultados da reformas foi que a distribuição das moradias coletivas do centro sem que outras casas de moradia barata fossem construídas, a população de baixa renda viu-se forçada a procurar outros locais de habitação. Parte desta população conseguiu instalar na Cidade Nova (além do Campo de Santana) próxima à praça Onze, que se firma como ponto de encontro de capoeiristas, malandros, operários, músicos dos blocos e ranchos carnavalescos, pequenos empregados, militares de baixa patente, funcionários públicos e gente que vivia de pequenas transações. Outras pessoas mudam-se para os núcleos suburbanos que começam a ser solidificar em torno das estações de trem. Outros ainda instalam-se nas ‘favelas’.

## 2.6.2 A Evolução das Escolas de Samba

1. De 1930 a 1934: FASE HEROICA – Na verdade era preciso coragem para ir a praça onze demonstrar o que de melhor aquela gente possuía. Havia perigos de todos os lados. Dois grupos rivais, os dois sempre munidos de armas para decidir as “demandas”. É os Brigadas, que normalmente dissolvia os desfiles e conflitos atirando fogos contra sambistas e assistentes.

2. De 1935 a 1953: FASE AUTENTICA – A criação das UGES no final de 1934 e a oficialização dos desfiles em 1935 fizeram terminar as perseguições ostensivas. A arte espontânea do sambista pode exterioriza-se à vontade. As escolas se estruturam internamente nas CE e se fixa o samba enredo. Tudo brota dos próprios componentes. Desde a música até os próprios adereços (poucos) utilizados. Rusticamente e primitivamente, mas com a força da autenticidade artesanal. Assim conseguiram atravessar o fim da velha Praça Onze (1942), o tablado da Presidente Vargas (1952), sem se deixar violentar. Foi o período áureo das escolas de samba.

3. De 1954 a 1970: FASE DE INTERAÇÃO –É o momento em que se estreita o contato entre o “mundo do samba” e o “mundo social”. Em 1954, um repórter de O Globo, representando o pensamento sãs elites culturais fez uma avaliação do desfile daquele ano criticando as figuras apresentadas nos carros alegóricos. Chamava a atenção para a feiura dos bonecos, para a incompetência dos escultores das escolas de samba. Ai as escolas resolveram recorrer aos artistas plásticos diplomados. Em 1955, o embaixador da França visitou o Império Serrano. Se o estrangeiro foi, o brasileiro vai também, o hábito se criando devagar. O Salgueiro, agremiação que estourou nesse período, impõem um estilo. Em 1963 seu destaque Isabel Valença, transfigurada de Xica da Silva, faz sucesso no baile de gala Teatro Municipal. Enfim, o branco tem acesso à arte do negro, mas começa a influencia-la com as marcas do seu próprio gosto.

4. De 1971 até hoje: FASE DA ESCOLA DE SAMBA S/A: Na fase anterior explodira um mulato do Irajá chamado Silas de Oliveira, o gênio do samba enredo. Suas letras longas e maravilhosas, verdadeiros painéis dos momentos dos momentos mais belos da História do Brasil. Era o chamado “lençol”. Contudo o interesse das gravadoras pela música das escolas de samba (que começa a substituir a marchinha e o samba carnavalesco) será a bússola a nortear o percurso do samba enredo. Um samba mais curto e corrido é captado rapidamente pelas massas, vende disco. Zuzuca, do Salgueiro estourou na parada com seu Pega no Ganzê! O resultado foi copiado pelos outros compositores. Silas de oliveira morreu em 1972, perdendo o samba enredo do Império, nesse ano por 7 X 0. Os ensaio com ingresso pago transformaram as sedes em grandes salões de baile. Mangueira constrói o Palácio do Samba, Portela corre atrás e faz o Portelão. Beija-Flor é tricampeã. Os passes dos

mestres-salas e porta-bandeiras são tão disputados quanto os de Pelé e Zico. O carnavalesco é que manda na escola. E agora José?

### **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Para a classificação da pesquisa foi tomada como base a taxionomia que a qualifica em relação a dois aspectos: quantos aos fins e quantos aos meios (VERGARA, 2000).

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada. Exploratória porque embora o carnaval carioca seja uma festa realizada há anos, não existe informações científicas levantando ações, sucesso e dificuldades gerenciais das organizações do carnaval carioca do ponto de vista sob o qual a pesquisa tem a intenção de abordar. Aplicada, porque tem como objetivo resolver problemas concretos, mais imediatos.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. Será um estudo de caso baseado em um caso relevante dentro da temática de organizações do carnaval carioca. A partir de entrevistas, análise de documentos, observação e participação, foi possível observar um quadro compreensivo e significativo das organizações (escolas de samba) do carnaval carioca. Como organizações reconhecidamente bem-sucedidas em suas realizações, o estudo pode contribuir levantar hipóteses sobre suas ações, sucessos e dificuldades. Pode também contribuir para a compreensão das demais organizações cariocas com objetivos semelhantes de promoção de desenvolvimento através da educação e da cultura.

O período de coleta dos dados deu-se entre Maio de 2004 e Agosto de 2005. As 21 entrevistas com 32 pessoas foram do tipo semi-estruturado, tendo duração mínima de 40 minutos e máximo de duas horas, registrada em áudio. Foram ouvidos o presidente de honra da escola, conselheiros, trabalhadores do barracão/ateliê, diretores, destaques, mestre-sala, porta bandeira e componentes das alas comerciais e da comunidade. Aconteceram em locais e horários agendados pelos entrevistados.

No material pesquisado junto aos meios acadêmicos, estuda-se muito pouco sobre a ótica do negócio, o que dificultou a pesquisa e o levantamento bibliográfico desse trabalho. Além disso, a literatura disponível sobre o carnaval é pouca e há necessidade de se conhecer melhor as características do sujeito da pesquisa, principalmente dos clientes. Para a formulação de uma hipótese mais consistente e completa, as informações garimpadas na literatura disponível foram complementadas com aquelas obtidas através de depoimentos de alguns funcionários e componentes da comunidade ainda na fase de elaboração do projeto.

A importância cultural e econômica do carnaval no Brasil justifica essa pesquisa, que espera formular uma base teórica científica que venha colaborar com a “profissionalização” do setor.

Através do estudo de caso, procurou-se identificar os problemas enfrentados pela Beija-Flor, considerando histórico, os cenários do carnaval no Brasil e no mundo, relacionando-os à teoria e propondo alternativas que sejam viáveis a essa realidade.

O trabalho relatado a partir do próximo capítulo é fruto de pesquisa e da experiência adquirida.

## **CAPÍTULO IV: O CASO GRÊMIO RECREATIVO ESCOLA DE SAMBA BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO**

Nilópolis, 25 de Dezembro de 1948, esquina da Avenida Getúlio Vargas com Rua Mirandela. Um grupo formado por Milton de Oliveira (Negão da Cuíca), Edson Vieira Rodrigues (Edinho do Ferro Velho), Helles Ferreira da Silva, Hamilton Floriano e José Fernandes da Silva, resolve formar um bloco carnavalesco com o modesto objetivo: ser mais famoso que o bloco Centenário. Mal sabiam eles que estavam fundando uma das maiores escolas de samba do Brasil.

Existem duas versões para a origem do nome. Uma diz que foi sugestão de Dona Eulália, já que em sua terra, Marques de Valença-MG, existia um rancho com esse nome. Outra diz que quando estava sendo discutido um nome para a escola, um beija-flor pousou em uma árvore e todos consideraram um sinal. Ficou o nome Beija-Flor.

Os primeiros ensaios aconteciam em um terreno baldio e com número pequeno de torcedores. Então, alguns improvisos aconteciam. Para aumentar o número de baianas na ala, alguns homens misturavam-se às senhoras. Em 1953, o bloco Associação Carnavalesca Beija-Flor foi vitorioso em Nilópolis e inscrito por David dos Santos, o Cabana como Escola de Samba para o desfile oficial em 1954.

Logo no primeiro desfile, com o enredo “O caçador de Esmeraldas”, a Beija-Flor sagrou-se campeã, subindo assim para o grupo 1, mas em 1960, com o enredo “A Regência Prima”, voltou a segunda divisão, e a Beija-flor ficou perambulando entre os grupos 2 e 3.

Foi nessa época que a família Abrão David assumiu a escola, com Nelson Abraão David se tornando, em 1972, presidente da escola. Em 1973, com o enredo “Educação para o desenvolvimento”, retornou ao grupo 1, de onde nunca mais saiu.

Em 1975, o então jovem carnavalesco Joãozinho Trinta saiu campeão do Salgueiro para assumir uma escola então considerada pequena, que nos poucos carnavais no primeiro grupo fez apenas desfiles bajulando os militares.

O entusiasmo do carnavalesco e da escola era geral. Em 1976, com o histórico enredo “Sonhar com Rei da Leão”, que tratava da contravenção do jogo do bicho, um desfile extremamente luxuoso para os padrões da época, a Beija-Flor conquistou o primeiro campeonato do grupo de elite das escolas de samba do Rio de Janeiro. Foi a primeira

revolução do carnaval carioca, pois até então apenas Mangueira, Império Serrano, Portela e Salgueiro ganhavam o carnaval. A Beija-Flor levou a estética do luxo, do teatro e da inovação para a avenida.

Foi também em 1976 que Luis Antônio Feliciano Marcondes, então conhecido como Neguinho da Vala, estreou como puxador da escola, para depois transformar em Neguinho da Beija-Flor, um dos mais famosos interpretes do Grupo Especial.

Joãosinho Trinta continuou fazendo carnavais inesquecíveis na Beija-Flor, mudando a estética dos desfiles. Em 1977, veio o bicampeonato com “Vovó e o Rei da Saturnália na Corte Egípciana”. Em 1978, outro maravilhoso carnaval, “A criação do mundo na criação Nagô”, quando a Beija-Flor conquistou o tricampeonato e se transforma de uma vez por todas em uma grande escola, mudando completamente o rumo do carnaval carioca e dos desfiles.

Em 1980, Joãosinho acertou a mão novamente e a Beija-Flor conquistou seu quarto título com “O Sol da Meia Noite, uma viagem ao País das Maravilhas”. A estrela da Beija-Flor brilhou pela quinta vez em 1983 com “A grande Constelação das Estrelas Negras” em que Joãosinho Trinta homenageava grandes ícones negros como Grande Otelo e Pinah, nossa eterna destaque. Mesmo não trazendo o título, a Beija-Flor, pela mágicas mão de Joãosinho Trinta, continuou fazendo carnavais como “A Lapa de Adão e Eva” em 1985, que proporcionou um segundo lugar, perdendo apenas para “Ziriguidum 2001” da Mocidade.

Em 1986, aconteceu um dilúvio durante o desfile da Beija-Flor e a comunidade de Nilópolis mostrou sua força máxima no desfile. Outra vez chegou perto com “O mundo é uma Bola” e, mesmo sendo ovacionada pelo público com gritos eufóricos de “É campeã!”, a Beija-Flor ficou em segundo lugar, contudo conquistou definitivamente o público. Em 1988, foi o apogeu máximo da estética do luxo da Beija-Flor e dos desfiles de Joãosinho Trinta, com o enredo sobre os cem anos da Abolição da Escravatura: “Sou Negro, do Egito à Liberdade” rendeu um terceiro lugar. A vitória da Vila Isabel, com sua estética rústica e sem luxo, foi exaltada pela crítica e deu à Joãosinho Trinta inspiração para sua obra prima do carnaval carioca.

No ano de 1989, virou-se mais uma página da história dos desfiles, das escolas de samba, da estética e do pensamento. Aclamado como o melhor desfile de toda a história do carnaval carioca por muitos, foi simplesmente inesquecível. Joãosinho ousou e entrou para a história com “Ratos e Urubus, larguem a minha fantasia”. A Beija-Flor não levou o título para a baixada fluminense, ficou com o segundo lugar, mas ninguém vai esquecer dos mendigos desfilando, numa alegoria da pobreza, em volta do Cristo mendigo e proibido pela

Igreja, num convite para uma baile de mascara onde o lixo se transforma em luxo e faz um carnaval soberbo. Palmas à genialidade, criatividade e ousadia.

Depois dos mendigos, em 1990, Joãozinho colocou o high-tech na avenida em “Todo mundo nasceu Nu”. Um carnaval com visão crítica sobre os caminhos da humanidade e, sobretudo, sobre as crianças de rua. Rendeu muita controvérsia, críticas e incompreensão até hoje discutida. Elegia a simplicidade que lhe deu a segunda colocação.

Nem tudo é eterno e, em 1992, depois de sua pior colocação em Nilópolis, sétimo lugar com “Há um Ponto de Luz na Imensidão”, Joãozinho saiu da Beija-Flor. Quem assumiu foi a grande carnavalesca Maria Augusta, que conquistou o terceiro lugar com “Uni-Duni-Tê, a Beija-Flor Escolheu: é Você”.

Mais uma vez a Beija-Flor renova e, em 1994, marca a estreia do jovem carnavalesco Milton Cunha, que rendeu bons frutos: dois terceiros lugares, um quinto e um quarto. Foi um período de renovação, integração e reconquista da estima da escola por parte de sua comunidade e de seus admiradores. Milton se firmou como grande carnavalesco, mas saiu após o desfile “A Beija-Flor é festa na Sapucaí” em 1997, um enredo sugerido por carta.

Para o carnaval de 1998, mais uma vez a Beija-flor muda, inova e conquista o campeonato. Esse ano marcou o fim da figura centralizadora do carnavalesco, e a Beija-Flor instituiu uma comissão de carnaval: sete carnavalescos chefiados pelo diretor de carnaval Laila. O enredo: “Pará – O Mundo Místico dos Caruanas nas Águas do Patu-Anu” tratava de uma lenda indígena da Amazônia, extraída da Pajé Zeneida Lima, que orientou a comissão na elaboração de todo o desfile.

Os mistérios, encantos e magias de 1998 trouxeram para a Beija-Flor toda a sua força, revitalizando seu carnaval que conquistou, em 1999, 2000, 2001 e 2002, mais quatro vice-campeonatos muitos discutidos e aclamados como sendo verdadeiros desfiles que mereciam o campeonato. Contudo por obra do destino e dos jurados, a Beija-Flor continua com muita humildade, buscando o melhor para o desfiles.

Em 2003, a Beija-Flor voltou a ser campeã, repetindo o feito em 2004 e 2005.

A História continua, o carnaval continua e, com certeza, a Beija-Flor continuará fazendo a história do carnaval e, principalmente, a alegria de todos os seus torcedores, admiradores e eternos apaixonados do samba de Nilópolis. Uma escola fantástica, com um passado memorável, sendo hoje, amanhã e sempre o Grêmio Recreativo Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis, a Cinderela da Baixada, a verdadeira Deusa da Passarela.

## CÁPITULO V: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é desenvolvida a adaptação do relatório de gestão pertencente à cultura organizacional da escola de samba Beija-Flor de Nilópolis ao modelo de gestão preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade e utilizado pelo Programa Qualidade Rio para a avaliação do estágio de excelência das organizações que concorrem ao Prêmio Qualidade Rio. As oportunidades de melhoria foram identificadas e ações para melhoria são propostas e discutidas. As respostas do relatório de gestão da Beija-Flor encontram-se abaixo e as perguntas encontram em Anexo.

### 5.1 LIDERANÇA: SISTEMA DE LIDERANÇA

Atualmente, o Sistema de Liderança é constituído pela Alta Direção (AD) da escola (Presidente de Honra, Presidente Administrativo, Vice Presidente, Presidente do Conselho Deliberativo e Comissão de Carnaval), Presidente de Ala e Presidente da Ala da Comunidade (Quadro 5.1.1). Aos presidentes de ala e de comunidade cabem as responsabilidades por conduzir com autonomia, alinhando as diretrizes do diretor de carnaval à força de trabalho e aos processos de suas áreas, respondendo pelos respectivos resultados, para promover o entendimento e a resposta às necessidades das partes interessadas, reforçando o compromisso da Beija-Flor com a excelência. Os presidentes de alas e presidentes de alas da comunidade atuam por meio de um conjunto de ações fundamentais em:

Envolvimento pessoal da AD e do presidente de ala/presidentes de ala da comunidade nas atividades em todos os níveis da organização;

Gestão baseada em objetivos, metas e resultados;

<b>Quadro 5.1.1 – Composição da Alta Direção</b>	
<b>Orgão</b>	<b>Chefe</b>
<b>Presidente de Honra</b>	Anizio Abrão David
<b>Presidente Administrativo</b>	Farid Abrão David
<b>Vice Presidente</b>	Nelson Alexandre Sennas David
<b>Presidente do Conselho</b>	Ary Rodrigues

Os principais mecanismos utilizados para a comunicação das decisões da AD são as reuniões regulares, realizadas para disseminar a informação de acordo com os níveis pertinentes (Quadro 5.1.2)

Quadro 5.1.2 - Práticas de Comunicação das Decisões da AD

<b>Mecanismo de comunicação</b>	<b>Disseminação</b>	<b>Continuidade</b>
Reunião Regulares	Toda a força de trabalho	Permanente
Revista Beija-Flor	Toda a força de trabalho, Fornecedores e Clientes	Desde 2003
Jornal interno	Toda a força de trabalho, Fornecedores e Clientes	Desde 2003
Site Oficial da Beija-Flor (internet)	Toda a força de trabalho, Fornecedores e Clientes	Desde 2003

A AD da organização interage com as partes interessadas por meio dos diversos canais mostrados no Quadro 5.1.3. Essa interação propicia um melhor entendimento das necessidades dos diversos segmentos, fortalecendo seu relacionamento. Os mecanismos de interação utilizados internamente (força de trabalho, componentes, funcionários do barracão e ateliê) tem por objetivo de criar um comprometimento no ambiente de trabalho permitindo maior contentamento.

**Quadro 5.1.3 – Principais práticas de interação com as partes interessadas**

<b>Práticas</b>	<b>Parte interessada</b>
Reuniões internas	Força de trabalho fornecedores
Reuniões externas	Fornecedores e Parceiros
Telefone da escola FAX e-mail	Todos
Visitas	Clientes, Fornecedores e Sociedade
Eventos (simpósios, congressos e feiras)	Sociedade, Clientes

Com o objetivo de buscar novas oportunidades para a escola, a AD participa e estimula a participação em reuniões internas (reuniões de análise crítica do desempenho)

**Quadro 5.1.4 – Principais fontes para identificação de novas oportunidades**

<b>Novas oportunidades</b>	<b>Origem</b>
Desenvolvimento de novos casais de mestre sala e Porta Bandeira	Reuniões com a AD, Presidente de Alas e Presidente da Comunidade
Desenvolvimento de novos passistas	Reuniões com a AD, Presidente de Alas e Presidente da Comunidade
Desenvolvimento de novos bailarinos da comunidade	Problemas ocorridos por ter poucos bailarinos moradores da comunidade de Nilópolis e adjacências integrando a Comissão de Frente

A identificação dos líderes potenciais é feita com base no Modelo de Competências, mostrada no Quadro 5.1.5. Para a identificação dos líderes, a direção da escola analisa principalmente as competências e estratégicas. Complementando esta avaliação, os componentes são também acompanhados pela direção quanto ao desempenho nas substituições temporárias de chefia (faltas, doenças e etc) e participação em reuniões.

Não há práticas de gestão referentes ao Sistema de Liderança. Elas poderiam ser avaliadas bimestralmente através das reuniões de melhoria de gestão, sendo discutidos os resultados das auto-avaliações, das pesquisas de clima organizacional e dos relatórios de desempenho mensal, dentre outras informações pertinentes. Talvez isso não seja feito porque na realidade, a AD utilize como elemento fundamental a emoção de seus componentes. Após a avaliação dos resultados, poderiam ser preparados e aprovados planos de melhoria, os quais poderiam ser divulgados para toda a força de trabalho e acompanhado pela AD. Este poderia ser o documento guia para todo o ciclo de aprendizagem do corrente período, sendo realinhado na ocasião da elaboração do planejamento estratégico.

<b>Quadro 5.1.5 – Modelo de Competências - Liderança</b>	
	<b>Competências</b>
<b>Básicas</b>	Raciocínio analítico, entendimento organizacional
<b>Diferenciadoras</b>	Trabalho em equipe, autoconfiança, delegação de autoridade, integridade nas relações, orientação para resultado, foco no cliente, sensibilidade, flexibilidade,

	melhoramento contínuo
Estratégicas	Visão sistêmica da atividade fim, adaptação rápida às mudanças, pensamento estratégico.

## 5.2. CULTURA DA EXCELÊNCIA

1 A Beija-Flor não apresenta suas atividades fundamentadas na Cultura de Excelência.

Apesar disto, possui valores relacionados à cultura da Organização quem são empíricos dos seus componentes (Quadro 5.2.1), sendo identificados aqueles que refletem a razão da existência, os objetivos, o comportamento dos colaboradores e as necessidades das partes interessadas (Quadros: 5.2.2 e 5.2.3). Por fim, foi definido a visão da Beija-Flor (figura 5.2.4) a partir da sua situação atual, seus projetos de melhoria em implantação e sua posição desejável.

2. As diretrizes organizacionais estão presentes no planejamento estratégico e são disseminadas para a força de trabalho, principalmente, pela direção nas reuniões regulares (Quadro 5.2.5). Este processo tem a participação pessoal do diretor e a colaboração dos demais integrantes da AD. O diretor, através do seu comprometimento pessoal, participa e incentiva a realização de ensaios na busca pela excelência, junto aos demais colaboradores. Apesar de não possuir um modelo de gestão convencional e de, na maioria das vezes, este modelo vir virtude da emoção, o contato entre os colaboradores da Beija-Flor, o pessoal da AD e a força de trabalho garante um entendimento e publicação das diretrizes estabelecidas.

Quadro 5.2.1
<b>MISSÃO</b>
“Produzir e realizar um desfile que leve a escola a primeira colocação no desfile do grupo especial”

3. Os trabalhos são disseminados verbalmente. Os mesmos poderiam ser feitos através de um ambiente de rede, onde poderiam estar interligadas todas as seções do barracão/ateliê, formando uma rede interna e outra rede interna nas salas da quadra. Ambas poderiam se comunicar para trocar de informações e consultas futuras.

A verificação do cumprimento dos padrões de trabalho é realizado por meios das reuniões regulamentares.

4. Não há etapas para a avaliação das práticas e padrões de trabalho e implementação de melhorias na gestão da cultura da excelência:

<b>Quadro 5.2.2</b>	
1.	Amor pela agremiação: Valor que alicerça um escola de samba. Não há como mensurar o amor que existe um componente e sua escola.
2.	Primazia pela qualidade: As pessoas devem dispor seu potencial criativo para o contínuo aperfeiçoamento de nossos produtos, processos e atividades.
3.	Valorização das Pessoas: Valorizar os talentos, respeitamos as individualidades e estimulamos o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos recursos mais valiosos, as pessoas
4.	Estímulos ao desenvolvimento: Nos esforçamos para sermos instituição e cidadão, ativamente responsáveis, fortalecendo as comunidades com as quais nos relacionamos
5.	Ética, Confiança e Respeito: Consideramos fundamental a transparência e a integridade no relacionamento com clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade.
6.	Responsabilidade social: Empenhamos-nos para atuar junto à comunidade de forma a promover ações de impacto na sua qualidade de vida, incluindo a preservação do meio ambiente.

<b>Quadro 5.2.3</b>	
<b>Valores</b>	<b>Partes interessadas</b>
Amor pela Agremiação	Alguns Clientes
Primazia pela Qualidade	Pessoas, fornecedores, sociedade/comunidade, Clientes
Valorização das Pessoas	Pessoas
Estímulos ao Desenvolvimento	Pessoas, Sociedade/Comunidade, Fornecedores
Ética, Confiança e Respeito	Pessoas, Clientes,

	Sociedade/Comunidade, Fornecedores
Responsabilidade Social	Sociedade/Comunidade

#### Quadro 5.2.4

##### Visão

“Seremos considerados pelos Clientes, co-irmãs como uma escola de escolas de samba de referência nacional e internacional pela qualidade de nossos produtos e pela inovações”

#### Quadro 5.2.5

##### Reuniões do sistema de liderança

Evento	Frequência	Participantes	Objetivo
Reuniões Diárias	Semanal	AD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o andamento de ações</li> <li>• Assuntos extraordinários.</li> </ul>
Ensaio Técnico	Semanal	Direção e todos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a Missão, Visão, Valores estratégia da organização</li> </ul>
Reunião de Equipes	Anual	Chefes de setores e líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a Missão, Visão, Valores e estratégias da organização;</li> <li>• Repassar as diretrizes para o desfile.</li> </ul>
Reuniões Semanais	Semanal	Direção, Presidentes de Ala e Presidente de Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar de questões/problemas do sai-dia;</li> <li>• Reforçar a Missão, visão, valores;</li> <li>• Repassar diretrizes da direção e estratégias da Beija-Flor.</li> </ul>

### 5.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

A análise crítica do desempenho global da Beija-Flor é feita por meio de reuniões (gerenciais – mensais, e anual) conduzidas pela AD. As reuniões de análise crítica abordam, dentre outros itens de interesse, os resultados dos ensaios técnicos para que haja ações corretivas e preventivas, satisfação do cliente e cumprimento de metas. Essas informações são de fundamental importância para a identificação de melhores práticas a serem adotadas.

Todas as partes interessadas tomam conhecimento das conclusões obtidas da Análise crítica do desempenho global através de diversos mecanismos, mostrado no Quadro 5.3.1.

<b>Quadro 5.3.1</b>	
<b>Partes interessadas</b>	Formas de comunicação
<b>Força de trabalho</b>	Reunião da força de trabalho com a Direção: Jornal de Circulação interna
<b>Sociedade/Comunidade</b>	Reunião com a Direção AD e Comunidade
<b>Fornecedores</b>	Reunião com Fornecedores
<b>Clientes</b>	Visitas

1. As reuniões de Análise crítica realizadas na Beija-Flor são registradas em atas, que contem os planos de ação a serem acompanhados pela direção (Quadro 5.3.2) de acordo com o prazo, grau de dificuldade etc).

2. As práticas de gestão à análise crítica do desempenho global são avaliadas mensalmente por meio das reuniões de melhoria de gestão, sendo discutidos o andamento das práticas e padrões relacionados, dentre outras informações.

### 5.4 ESTRATÉGIAS E PLANOS: FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

1. A Beija-Flor ainda não possui um planejamento estratégico, pretendendo a partir de 2006 formar uma equipe multi setorial (Alta Direção), responsável por validar e fortalecer o processo. Para formulação do planejamento estratégico, a Beija-Flor pretende seguir as seguintes etapas:

- Análise da missão, visão e valores da Beija-Flor;
- Análise do ambiente interno (pontos fortes e oportunidade de melhoria);

- Análise do ambiente externo (ameaças, oportunidades e levantamento das necessidades das partes interessadas);
- Definição dos fatores críticos para o sucesso (FCS) da organização;
- Estudo por parte da AD das etapas anteriores e definição da política (diretriz) da direção;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Definição das ações estratégicas (plano de ação);
- Negociação dos recursos necessários;
- Estabelecimento das metas;

Na elaboração do o planejamento estratégico, os objetivos serão definidos com base na missão e na visão da escola, além dos FCS. Cada objetivo estratégico será associado a uma série de indicadores, conforme pode ser mostrado no Quadro 5.4.1.

<b>Figura 5.4.1.</b>			
<b>Principais Objetivos estratégicos</b>	<b>Associação</b>	<b>Partes Interessadas</b>	<b>Indicadores/Informações</b>
Aumentar o nível de capacitação da força de trabalho	Visão	Força de trabalho	Escolaridade da Força de trabalho
Aumentar o nível de satisfação da força de trabalho	Visão	Força de trabalho	Grau de Satisfação da força de trabalho
Atuar junto à comunidade promovendo ações de impacto na sua qualidade de vida, incluindo a preservação do meio ambiente	Valores	Sociedade	Nº de campanhas realizadas Nº de palestras ministradas na comunidade
Reconhecimento como escola de	Visão	AD Força de trabalho	% de satisfação da força de trabalho;

referência e qualidade			% de satisfação de clientes.
---------------------------	--	--	---------------------------------

1. O processo de análise dos ambientes internos e externos é realizado através de discussões efetuadas entre as áreas de maior relacionamento com as respectivas partes interessadas (clientes, fornecedores, sociedade/comunidade, força de trabalho e AD). Esta prática permite a melhor compreensão de suas necessidades, como pode ser visto no Quadro 5.4.2. As informações levantadas serão então consolidadas pelo grupo de elaboração do planejamento, a fim de nortear a definição dos objetivos estratégicos.

2. A comunicação das estratégias para a força de trabalho será feitas em reuniões mensais e semanais, realizadas no período de Agosto a Fevereiro, dependendo da data de realização do carnaval, contará de palestra de esclarecimento das estratégias estabelecidas para o corrente ano, com indicação do que é esperado de cada área para o alcance das metas estabelecidas. A comunicação da AD é feita pelos carnavalescos/comissão de carnaval em reuniões externas, visitas e contato direto.

<b>Parte interessada</b>	<b>Mecanismo de identificação das necessidades</b>
Clientes	Pesquisa de satisfação contato verbal.
Fornecedores	Desempenho, Reuniões.
Sociedade	Interação direta com comunidade.
Força de Trabalho	Pesquisa de clima organizacional, contato diário, reuniões.
AD	Reuniões

1. Será pretendido que o planejamento estratégico seja acompanhado pela AD através da avaliação do cumprimento dos planos de ação e dos resultados mensais/anuais dos indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos. As dificuldades levantadas nestas avaliações serão repassadas para a equipe de planejamento, servindo de base para a melhoria do processo de elaboração do planejamento seguinte.

## 5.5. DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

1. Apesar de estar iniciando a definição dos objetivos estratégicos pela AD, a Beija-Flor tentará fazer o desdobramento dos mesmos em planos de ação através da ferramenta 5W2H, Os planos de ação então disponibilizados para as todas as alas, a fim de que sejam discutidos e avaliados quanto a sua adequação e implementação. Após o período de avaliação, os planos serão revisados pela AD e encaminhados para a aprovação do diretor de carnaval e ciência do administrador financeiro, que participa deste processo buscando alinhar as necessidades das partes interessadas com os recursos a serem recebidos. O Quadro 5.5.1 mostra exemplos dos principais possíveis planos de ação que poderiam estar contidos no planejamento estratégico da Beija-Flor.

<b>Quadro 5.5.1</b>	
<b>Principais Objetivos Estratégicos</b>	<b>Plano de Ação/Prazo /Responsável</b>
Aumentar o nível de satisfação da força de trabalho	Melhorar a Qualidade de vida dos trabalhadores do barração/ateliê/quadra da Beija-Flor.
Atuar junto à comunidade promovendo ações de impacto na sua qualidade de vida, incluindo a preservação do meio ambiente.	Participação em campanhas e eventos com a comunidade local.
Melhoria Continuamente a Gestão	Participar do Prêmio Qualidade Rio

2. A comunicação dos planos de ação para a força de trabalho segue a mesma metodologia aplicada à divulgação das estratégias, conforme descrito no requisito 5.4.3.

3. O acompanhamento dos planos de ação resultantes do desdobramento dos objetivos estratégicos serão realizados pela direção através de reuniões mensais, são avaliados os resultados dos indicadores de desempenho e demais informações, ações associadas ao alcance das metas. As dificuldades levantada nestas avaliações serão discutidas com a equipe de planejamento, servindo de base para o realinhamento dos planos de ação.

3. As práticas de gestão relativas ao desdobramento das estratégias estão propostas para serem gerenciadas pela direção através de avaliação do cumprimento dos planos de ação, do grau de disseminação da informação e da avaliação das modificações realizadas durante o processo. As principais melhorias das práticas de gestão referentes ao desdobramento das estratégias são mostradas no Quadro 5.5.2.

<b>Quadro 5.5.2</b>		
<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Principais Melhorias</b>	<b>Indicadores/Informação</b>
Discussão e elaboração dos Planos de Ação	Maior participação da força de trabalho (grupos de discussão nas alas)	Nº de participantes nos grupos de discussão
Acompanhamento e avaliação	Sistematização das reuniões para o acompanhamento dos indicadores e dos Planos de ação	Cumprimento das ações

## 5.6. PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

1. A Beija-Flor será a primeira escola de Samba a fazer mudança conceitual na forma de medir o desempenho, com o intuito de, a partir de então a direção empenhar e conscientizar sua força de trabalho da importância do registro e análise das ações realizadas.

2. Durante a elaboração do planejamento estratégico, a AD pretende identificar e classificar os indicadores estratégicos e gerenciais (Quadro 5.6.1). Esta prática permite a participação de diversos integrantes na força de trabalho e desenvolve o comprometimento dos envolvidos com a busca de melhorias e resultados.

<b>Figura 5.6.1</b>		
<b>Nível</b>	<b>Definição</b>	<b>Acompanhamento</b>
Indicadores Estratégicos	Relacionados às estratégias e objetivos estratégicos da organização	AD
Indicadores Gerenciais	Expressam os resultados em um nível intermediário, controlado pelos presidentes de alas.	Chefes de Alas
Indicadores Operacionais	Indicadores relativos ao processos	Chefe de Seção (no caso do barração) e chefes de ala no caso do desfile e

		diretores (no caso de shows e eventos)
--	--	--

3. As metas de curto e longo prazo irão considerar as estratégias contidas no planejamento da Beija-Flor e serão baseadas na elaboração dos plano de ação da organização.

Para o estabelecimento das metas são considerados:

- A série histórica dos dados;
- A percepção dos integrantes da AD;
- A análise comparativa com outras instituições.

Esta prática passará a ser sistematizada, através da troca de informações, em documentos. Desta forma, é possível perceber o desempenho nos últimos anos em relação aos indicadores “produção”, “faturamento”, “faturamento por funcionário”, “efetivo” “preço médio” etc.

A busca de organizações que possam servir como referencial comparativo é feita ao longo do planejamento estratégico, onde são estabelecidos os critérios para sua eleição. A Beija-Flor ira considerar nesta escolha fatores tais como:

- a) Missão
- b) Posição estratégica (melhor práticas)
- c) Recursos disponíveis e aplicados
- d) Capacidade produtiva e nível de utilização de infra-estrutura
- e) Efetivo.

4. O sistema de medição do desempenho será acompanhado mensalmente de acordo com os níveis dos indicadores, através da avaliação dos resultados mensais e anuais dos indicadores de desempenho e suas metas. Os desvios detectados bestas avaliações serão analisados e, quando necessário, serão traçados planos de ação para a sua correção. O acompanhamento mensal dos principais indicadores permitirá que a organização se antecipe aos possíveis problemas relacionados ao desempenho.

As principais melhorias das práticas de gestão referentes ao planejamento da medição do desempenho são mostradas no Quadro 5.6.2.

<b>Quadro 5.6.2</b>	
<b>Prática de Gestão</b>	<b>Principais Melhorias</b>
Elaboração de Relatórios de	Aprimoramento do Controle de Gestão

Desempenho Mensal	
Acompanhamento	Sistematização das reuniões de acompanhamento

Perspectivas do negócio	Partes interessadas
Financeira	Sociedade, Escalão Superior
Mercado/Clientes	Clientes
Responsabilidade Pública	Sociedade, Escalão Superior
Inovação	Sociedade, Força de Trabalho
Processos	Força de trabalho, Escalão Superior
Aquisição/ Fornecedores	Fornecedores
Pessoas	Força de trabalho
Ambiente Organizacional	Pessoas

## 5.7. CLIENTES: IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO

1. A Beija-Flor, nos últimos anos, tem buscado identificar as necessidades de seus clientes-alvo (patrocinadores: que em sua maioria são países, estados, cidades e municípios ou empresas) na segmentação e na busca de soluções que conduzam a melhoria no grã de satisfação de seus clientes, através de seus desfiles, fazendo com que esses patrocinadores passem a ser vistos na grande festa que é o carnaval carioca. O Quadro 5.7.1 mostra a segmentação dos clientes, estabelecida de acordo com suas características (Patrocinadores, empresas ou pessoas físicas que desejem um show da Beija-Flor, administradores da escola e componentes das alas comerciais) e suas necessidades. Para cada segmento identificado são considerados os clientes atuais e os clientes em potenciais, conforme o Quadro 5.7.2.

<b>Clientes</b>	<b>Tipo de Consumo</b>	<b>Descrição</b>
Patrocinadores	Direto	Representam um mercado em expansão
Empresas ou pessoas	Direto	Representam um mercado em

físicas que desejam em show da Beija-Flor		potencial
Jurados	Direto	São as pessoas que julgam o maior espetáculo visual do mundo: O Carnaval Carioca.
Admiradores da Beija-Flor	Direto	São as pessoas que torcem e acompanham a trajetória vitoriosa da Beija-Flor.
Componentes das alas comerciais da Beija-Flor	Direto	São as pessoas que em sua maioria são admiradoras e realizam o desejo de se tornar “ator” deste grande espetáculo visual.
<b>Obs: Direto – Consumo do Produto “Desfile, show ou fantasia”</b>		

2. As necessidades dos clientes atuais e potenciais identificadas através de reuniões para captação de recursos realização do desfile da escola. As informações obtidas através destes canais são discutidas em reuniões com a AD, o presidente de honra da escola, a comissão de carnaval e representantes das áreas afins, servindo de base para o direcionamento das decisões relacionadas a produtos e processos de produção.

3. O mecanismo de divulgação da imagem, marca e produtos da Beija-Flor está relacionado ao tipo de cliente, agrupado de acordo com as práticas em comum. A Beija-Flor possui algumas pessoas (terceirizadas) que captam recursos para ela, que também são responsáveis por realizar a divulgação de seus produtos e serviços. A assessoria de imprensa e os presidentes de alas divulgam os produtos através do envio de documentos e emails.

O contato direto com os clientes permite à Beija-Flor divulgar melhor o seu produto. Outro mecanismo de divulgação é através de um site na Internet (no endereço: <http://beija-flor.com.br>)

4. A Beija-Flor nunca adotou uma pesquisa de satisfação com seus clientes, porem a uma pesquisa similar feita pelo IBOPE e coloca a Beija-Flor como a escola mais querida pelo público. O resultado desta pesquisa foi vinculado em um dos maiores jornais de maior circulação no País: Jornal do Brasil. E também foi utilizado como forma de publicidade pela escola, sendo divulgada nos jornais informativos (Revista Beija-Flor e no O Beija-Flor)

5. As práticas de gestão referentes a imagem e conhecimento do mercado são avaliadas nas reuniões mensais realizadas pela AD, onde são propostas melhorias e

elaborados planos de ação. Assuntos referentes à gestão de clientes são também tratados nas reuniões de chefia, sendo as principais melhorias recentemente implementadas mostradas no Quadro 5.7.3.

Quadro 5.7.3 – Aprendizado Sistêmico em Imagem e Conhecimento do Mercado			
<b>Prática de Gestão</b>	<b>Indicadores/Informações qualificadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Principais melhorias implementadas.</b>
Segmentação de mercado	% de participação no mercado	Anual	Reunião com a AD e a Seção Comercial para segmentação do mercado.
Identificação das necessidades dos clientes	Satisfação do cliente	Anual	Ampliação das pesquisas de satisfação (segmentação de acordo com o tipo de cliente)
Avaliação da imagem	Índice de Imagem	Anual	Inclusão de perguntas referentes a imagem da escola que serão colocadas na próxima pesquisa de satisfação que será realizada pela escola

## 5.8 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

1. A Beija-Flor disponibiliza alguns canais de relacionamento com seus clientes, os quais são mostrados na figura 5.8.1. Porém poderia disponibilizar outros canais de comunicação, onde cada um destes canais poderia disponibilizar tratamento que focariam os seguintes aspectos:

- Estabelecer respostas prontas e eficazes as reclamações ou sugestões dos clientes;
- Permitir ações corretivas imediatas para resolver não conformidades existentes;

Identificar ações preventivas para evitar a ocorrência de não conformidades;

Identificar ações de melhoria nos processos e serviços.

Para todos os canais de relacionamento, as sugestões de reclamações pertinentes que conduzam a ações corretivas, preventivas ou de melhoria são enviadas para a seção responsável tomar ciência, sendo discutidas e avaliadas nas reuniões de análise crítica.

2. A Beija-Flor utiliza-se das reclamações, sugestões e solicitações para melhorar seus processos e serviços. Todas as informações recebidas pelos diferentes canais de acesso são avaliadas pelas seções/chefia afins e discutidas em reuniões.

3. A Beija-Flor nunca fez medição de satisfação dos clientes, o que poderia ser realizados através de questionários direcionados de acordo com o tipo do cliente. Os resultados dos questionários poderiam ser consolidados e apresentados nas reuniões de análise crítica, sendo utilizados para prevenir ou corrigir eventuais problemas que resultem em reclamações.

Não há também análise de fidelidade dos clientes.

As práticas de gestão referidas ao relacionamento com os clientes são avaliadas nas reuniões semanais, onde são propostas melhorias e elaborados planos de ação. Assuntos referentes a relacionamento com clientes são também tratados em reuniões diárias de chefia, quando pertinente, sendo as principais melhorias recentemente implementadas mostradas na Quadro 5.8.4.

<b>Quadro 5.8.4 – Canais de relacionamento com os clientes</b>				
<b>Canal de Acesso</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Continuidade</b>	<b>Gerenciado por</b>
Telefone	1	Central PABX - ramais	Permanente	Secretaria
FAX	1 e 2	Com linha independente de PABX	Permanente	Administração
e-mail	2	Para clientes externos	Permanente	Assessoria de imprensa
Eventos	2	Participação da Beija-Flor fazendo shows	Permanente	Empresário

		em feiras e simpósios		
<b>OBS: Objetivos: 1 – Aquisição de produtos; 2 – Reclamações e Sugestões</b>				

<b>Aprendizado sistêmico em Relação aos Clientes</b>		
<b>Prática de Gestão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Principais melhorias implementadas</b>
Disponibilização de Canais de Acesso	Anual	Elaboração da Home-page da Beija-Flor com link para emails e sugestões.

### **5.9. SOCIEDADE: RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL**

1. Os produtos, serviços e processos realizados pela Beija-Flor são tratados com responsabilidade social no que diz respeito aos impactos sobre a sociedade e o meio ambiente. A preocupação com os impactos ambientais é demonstrada com a reciclagem de materiais nas alegorias, adereços e fantasias. Porém não há seção de segurança do trabalho, saúde coletiva e meio ambiente no barracão ou no ateliê.

2. Apesar de não possuir uma seção de segurança do trabalho e meio ambiente, existe a preocupação com relação à segurança e tentativa de evitar acidentes.

3. O envolvimento da força de trabalho com a questão sócio-ambiental é buscado por meio de palestra realizadas pelos carnavalescos, que dizem quais serão as alegorias e fantasias que irão utilizar materiais reciclados. Esporadicamente, ocorrem palestras ou seminários realizados por convidados especialistas, que apresentam temas de interesse comum, tais como tabagismo, alcoolismo, doenças sexualmente transmissíveis, dentre outros. O envolvimento de fornecedores e de outras partes interessadas é garantido por meio de oferta de brindes e auxílio/patrocínio para a confecção de camisetas para distribuição a todos os participantes.

4. A implementação de ações para controle dos aspectos ambientais, incluindo a utilização de recursos renováveis e geração de resíduos acontece conforme Quadro 5.9.1.

<b>Quadro 5.9.1 - Ações Reguladoras para a Geração de Resíduos</b>	
<b>Meio Ambiente</b>	<b>Práticas</b>
Resíduos sólidos - papeis	Coleta seletiva e avaliação do material

	para reciclagem
Resíduos sólidos - embalagens	Descaracterização do material (tritador) e Incineração em firma especializada
Plásticos	Coleta e doação para cooperativa, que emprega o dinheiro em cestas básicas

## 5.10. ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

1. Os funcionários do barracão/ateliê/quadra da Beija-Flor, apesar de não terem carteira assinada, estabelecem deveres que correspondem ao desempenho ético no exercício de suas atribuições. Não há uma avaliação por parte da chefia, ocorre somente uma valorização do trabalho do funcionário por tarefa. A conduta dos funcionários no que diz respeito a relações no ambiente de trabalho, bem como a ética no tratamento com fornecedores e outras partes interessadas não há documentação na Norma de Conduta Ética, porém existe um compromisso moral de um bom tratamento entre todos. A comunicação entre as partes acontece de forma direta através de reuniões, onde os funcionários colocam seus problemas, necessidades e sugestões aos seus chefes imediatos.

Não existe um departamento de RH

2. A comunidade situadas nas proximidades da Beija-Flor interage com a organização através do contato direto com seu presidente de honra. Por meio deste contato, pode-se levantar as reais necessidades destas comunidades, o que resultou em uma série de ações implementadas:

Realização de palestras e campanhas de saúde (combate a Dengue, Higiene Oral e aplicação de flúor, DST/AIDS);

Campanhas de doação (agasalhos, alimentação, cestas de natal, brinquedos e etc)

Criação do centro de Atendimento Comunitário Nelson Abrão David, do Educandário Abrão David e da Creche Julia Abrão David.

3. A avaliação da satisfação da comunidade quanto aas campanhas, palestras e outras ações é realizado através do contato pessoal com a AD e também com o presidente de honra. Essa satisfação é traduzida em agradecimentos verbais.

4. Não há uma divulgação de campanhas realizadas e estímulos a participação da força de trabalho em ações de cidadania. Porém, há uma divulgação das campanhas e de seus resultados em veículos no jornal de circulação interna (O Beija-Flor) e externa na revista Beija-Flor.

5. A melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas a ética e desenvolvimento social não é formalmente documentada pela AD e pelo presidente de honra através de reuniões, onde deveriam ser avaliados os resultados das ações desenvolvidas junto à sociedade. Isto permitiria um melhor direcionamento das atividades sociais.

1. Processo de Gestão das informações tem como objetivo apoiar as operações de rotinas, como também subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis. Estes processos é dividido em 4 etapas como apresentado na figura 5.10.1.

Temos a disponibilidade e a disseminação das informações obtidas pelas diversas áreas dos canais descritos na figura 5.10.2.

2. A Beija-Flor tem poucas áreas informatizadas, e as mesmas não se encontram ligadas em rede.

A Beija-Flor bem como outras escolas não apresenta um software padrão para o gerenciamento das informações e dos processos relacionados à atividade-fim.

3. As informações são disponibilizadas através de diversos meios, conforme descrito nas tabelas 5.10.1 e 5.10.2, sendo mantidos seus aspectos relacionados à integridade e a confidencialidade, quando pertinente.

4. Inicialmente as práticas relativas à gestão das informações e ao conhecimento são gerenciadas pelas áreas envolvidas diretamente no processo, sendo seus procedimentos criticados e melhorados continuamente pelo pessoal da seção à medida que são encontrados resultados não conformes. Periodicamente, a direção acompanha os resultados consolidados através de reuniões de análise crítica.

**Tabela 5.10.1**

<b>Tipo</b>	<b>Meio de obtenção</b>	<b>Seções Responsáveis</b>
Clientes	Através do contato direto	Assessoria de Imprensa
Sociedade e Meio Ambiente	Revista Beija-Flor e O Beija-Flor	Assessoria de Imprensa
Produtos e Processos Organizacionais	Reuniões Internas, Assessoria de imprensa ou através de contato direto	Assessoria de Imprensa
Fornecedor	Planilha de Acompanhamento	Administração do Barração
Pessoas (força de trabalho)	Solicitações Verbais	Chefes diretos

**Tabela 5.10.2**

Canal de Divulgação	Seção Responsável.
Telefone	Chefia do barracão.
Home-page e correio eletrônico	Assessoria de Imprensa.
Reuniões Regulares	AD, diretoria de carnaval e Direção de harmonia.
Documentos externos (revista Beija-Flor e O Beija-Flor)	Assessoria de Imprensa.

### 5.11. GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

1. A Beija-Flor não determina as necessidades de informações comparativas baseadas no planejamento estratégico, no sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO) e nas necessidades tecnológicas e gerenciais. Estas deveriam ter como objetivo a busca contínua de excelência, através da adoção de práticas de referencias e de metas desafiadoras.

Durante a elaboração do planejamento estratégico, às áreas envolvidas deveriam discutir as ações a serem implementadas e sua metodologia para controle, sendo então estabelecidas quais as informações necessitam de referencial comparativos e sua prioridade. Durante esse processo, o SMDO seria avaliado quanto ao seu desempenho, e seriam estabelecidos ou realinhados, quando necessário, novas metas e referenciais comparativos.

1. O estabelecimento de referenciais comparativos relacionados às necessidades tecnológicas e gerenciais seria definido em reuniões setoriais e da AD, sendo discutido o desempenho em relação ao histórico, e índices de outras instituições.

2. A Beija-Flor faz parte da LIESA, Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro, que abrange organizações com características semelhantes, quanto aos processos, produtos, mercado, cliente e recursos humanos e orçamentários. A AD, Comissão de Carnaval, Direção de Carnaval, diretores de harmonia e presidentes de alas realizam reuniões que definem seus critérios de presidentes de alas realizam reuniões que definem seus critérios de pertinência, que são: relevância para tomada de decisão, impacto sobre o negócio, impacto sobre os processos internos.

3. Através das reuniões da LIESA e visitas periódicas entre as organizações/institucionais integrantes desta associação, são identificadas as melhores práticas e os resultados de desempenho comuns.

As informações comparativas e os parâmetros utilizados permitem entender os níveis atuais de desempenho da Beija-Flor e comparar com outras organizações. Assim é possível estabelecer suas metas de forma mais realísticas e fundamentadas. Essa informações são utilizadas também para buscar ações de melhoria no processo durante o planejamento estratégico, como subsídio para estabelecer as metas da organização.

4. Inicialmente, as práticas relativas à gestão das informações comparativas são gerenciadas pelas áreas envolvidas diretamente no processo, sendo seus procedimentos criticados e melhorados continuamente pelo pessoal da seção a medida que são encontrados resultados não conformes. Periodicamente, a direção acompanha os resultados consolidados através de reuniões de análise crítica.

## 5.12. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

1. O capital intelectual da Beija-Flor está principalmente fundamentado na incorporação de novas tecnologias e na transformação em conhecimento das experiências adquiridas ao longo dos anos de serviço, sendo formado por:

Capital Humano: conhecimento e habilidades da força de trabalho adquiridas por meio de treinamento e experiências ao longo de suas carreiras.

Capital Estrutural: subsídios e infra-estrutura que proporcionam o armazenamento do capital humano desenvolvido, que gera valores para a organização.

A identificação do capital é realizada através de metodologia própria de acordo com sua natureza (humano ou estrutural), conforme descrito na tabela 5.12.1.

**Tabela 5.12.1**

<b>Natureza</b>	<b>Metodologia</b>
Capital humano	Diálogo entre os funcionários e chefias
Capital Estrutural	Contato com outras organizações

2. A formação de grupos de estudo e de discussão para se incorporar novas tecnologias ou mudanças é um exercício para seus colaboradores apresentarem pensamentos criativos e inovadores. Também as reuniões, com a participação dos chefes e demais

colaboradores, permitem o desenvolvimento do espírito crítico e inovador da força de trabalho.

3. A Beija-Flor, ainda não tem como diretriz o aprimoramento da sua força de trabalho, e para isso estimula e apoiar a participação em cursos, estágios e eventos (congresso, simpósios, freiras etc)

4. Inicialmente, as práticas relativas à gestão do capital intelectual são gerenciadas pelas áreas envolvidas diretamente no processo, sendo seus procedimentos criticados e melhorados continuamente pelo pessoal da seção à medida que são encontrados resultados não conformes.

### 5.13 PESSOAS: SISTEMAS DE TRABALHO

1. Na Beija-Flor:, a estrutura de cargos é definida em função do organograma. Qualquer modificação deve ser levada para a AD e para o presidente de honra, que, em reunião decidem qual o rumo que deverá ser tomado. Não há formalização. As principais práticas de gestão de pessoas relativas a sistemas de trabalho são mostrada na tabela 5.13.1.

**Tabela 5.13.1**

<b>Prática de Gestão</b>	<b>Disseminação</b>	<b>Continuidade</b>
Estruturação do sistema de trabalho (organograma e grupos de trabalho)	Força de trabalho	Permanente
Processo de seleção e contratação	Força de trabalho	Permanente

Como forma de assegurar a cooperação e a comunicação entre as pessoas, são frequentemente nomeados grupos de trabalho para atuar em atividades específicas, com a participação de diversos membros da força de trabalho.

2. A força de trabalho da Beija-Flor é composta de 100% de funcionários sem vínculo empregatício. Suas contratações são realizadas em função do andamento do trabalho; caso o trabalho esteja atrasado, é contratado um número maior de funcionários. Não há um quadro formal que discrimine a qualidade necessária a cada integrante; ocorre também uma realocação em função do andamento do trabalho, por exemplo, um funcionário do ateliê, caso o trabalho esteja atrasado na decoração das alegorias, poderá reforçar está seção.

Não há uma escola de formação para estes profissionais os mesmos são formados no dia-dia do trabalho. O único profissional que poderá ou não ter uma formação escolar é o carnavalesco, em que em algumas agremiações é formado pela Escola de Belas Artes da UFRJ.

3. Não há uma sistemática de avaliação desempenho conforme um padrão definido, mesmo porque é um trabalho que envolve arte e gosto, tornando-se assim algo muito subjetivo. A grande avaliação do trabalho de toda a escola é realizada na avenida.

Não há um plano de carreira, normalmente as pessoas aprendem novas técnicas observando e trocando experiências com seus companheiros de trabalho. E caso haja uma oportunidade, este funcionário poderá ocupa-la e mostrar suas novas habilidades. O estímulo à obtenção de metas é dado é feito através do pagamento de horas extras.

4. Infelizmente o reconhecimento e valorização das pessoas é um dos valores na força de trabalho ainda não é um dos pontos fortes da Beija-Flor . Porém em relação aos componentes há um grande destaque a valorização da comunidade, exemplo: A Beija-Flor é uma das escolas que possui uma rainha de bateria da comunidade, e que forma uma rainha de bateria para reinar muitos anos, sua atual rainha começou seu reinado aos 12 anos e já vai para o seu quarto carnaval à frente da bateria, sua antiga rainha é uma das componentes mais simples da comunidade e reinou por mais de 12 anos.

5. A melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas a sistema de trabalho é alcançada através de reuniões de análise crítica, onde são avaliados os resultados obtidos, são propostas melhorias e elaborados planos de ação, quando necessário.

#### **5.14 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

1. Um dos problemas da Beija-Flor e de todas as escolas de samba é a capacidade não formal da força de trabalho, tornando-se assim um ponto fraco. As escolas ainda não entenderam que o aumento do nível de capacitação de sua força de trabalho será revertido em redução de erros e melhoria de qualidade de serviço. Deveria haver um estabelecimento de um plano de treinamento voluntário durante o período de “baixa” de trabalho nos barrações/ateliês, este plano de treinamento deveria levar em considerações as diversas categorias de profissionais envolvidos na confecção do carnaval. Os reflexos do plano de treinamento poderia ser mostrados em uma pesquisa de Clima Organizacional, onde seria mostrado um alto grau de satisfação em relação ao treinamentos ministrados.

2. A Beija-Flor poderia também realizar um centro de treinamento, contemplando as necessidades de treinamento de cada seção, sua programação e a forma de acompanhamento (utilização ou não de avaliação formal), sendo dada ênfase a área técnico-operacional, onde os alunos poderiam fazer visitas as outras escolas.

A preocupação da organização com a melhoria contínua da capacitação da força de trabalho é demonstrada através do estímulo ao aprimoramento de seus colaboradores por meio de participação em cursos, palestras e seminários ligados a atividades da Beija-Flor.

3. Por não haver um Plano de Capacitação da Beija-Flor, consecutivamente não há avaliação diferenciada de acordo com o tipo de treinamento.

4. Não há também melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas a Capacitação e Desenvolvimento é alcançada através da avaliação do cumprimento do plano, da satisfação da força de trabalho quanto aos treinamentos ministrados e dos resultados obtidos.

## **5.15 QUALIDADE DE VIDA**

1. A Beija-Flor apesar de preocupada com a segurança e a saúde de seus colaboradores, não possui uma estrutura para a identificação dos fatores de impacto na saúde do trabalho. Porém as atividades que a força de trabalho tenha qualquer possibilidade de risco, a uma comunicação por parte da chefia para que o funcionário utilize os equipamentos essenciais (mascarás, protetores auriculares, abafadores de ouvido, etc.). A uma programação de palestras com assuntos relacionados à saúde (saúde da mulher, saúde do homem, nutrição, hipertensão, alcoolismo, antitabagismo) dentre outros.

O Beija-Flor apresenta uma infraestrutura poliesportiva, destinada a sua comunidade devidamente associada.

E existe uma intenção de implementação de Programa de Prevenção de Doenças com a expectativa de atendimento personalizado.

2. Apesar de não possuir identificadores que mensurem os fatores geradores de bem estar, satisfação e motivação dos integrantes de sua força de trabalho. A Beija-Flor sabe que boa parte da sua força de trabalho trabalha satisfeita.

3. Nesta a Beija-Flor tem a intenção de implementar ações visando promover um ambiente de trabalho saudável, tais como a disponibilização de acesso a Internet de alta velocidade, um horário reservado para o lanche dos integrantes da área produtiva.

Promover confraternizações e reuniões sociais realizadas pelos integrantes, muitas vezes acompanhadas dos familiares, proporciona a força de trabalho um clima propício ao

bem-estar e a motivação e permite à Direção a oportunidade de avaliar o grau de afinidade e entrosamento entre os vários funcionários e hierárquicos.

4. A melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas a Qualidade de vida é obtida através de conversss informais, devendo posteriormente passar a ser obtido através de avaliação das Pesquisas de Clima Organizacional e Relatório de Auto Avaliação, realizadas anualmente nas reuniões.

## **5.16 PROCESSOS: GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO**

1. O processo de preparação do carnaval da Beija-Flor é realizado da seguinte forma:

A Definição do Enredo: A definição do enredo é, no nível em que se encontra o Desfile das Escolas de Samba do Grupo Especial, a primeira grande preocupação de qualquer agremiação. A cada ano, as escolas de samba tem buscado escolher enredos forte capazes de propiciar uma ação carnavalesca atrativa e contagiar o público da Sapucaí.

Quando você pensa no desfile, a primeira coisa em que se pensa é no enredo. Um enredo que possa te dar um bom samba, alegorias boas fantasias ótimas, para que você possa pensar em fazer um grande desfile. Se você tem grandes chances de apresentar um ótimo carnaval.

Devido o enredo, começa a primeira fase de pesquisa. Quando as primeiras pesquisas são concluídas, a Comissão de Carnaval se reúne, para a elaboração da Sinopse do desfile. Tudo é discutido entre os integrantes da comissão de carnaval, é natural que os todos integrantes da comissão façam as suas pesquisas individuais. Assim, cada um vai para a reunião com mais conhecimento dos assuntos, podendo defender o seu ponto de vista de maneira mais consistente, melhorando ainda mais a sinopse.

Definida, democraticamente, a sinopse, a Comissão de Carnaval passa a fase de pesquisa detalhada, que vai nortear a criação das alas, das fantasias, dos carros alegóricos e do próprio desenvolvimento da agremiação.

Para essa fase de pesquisa, A Beija-Flor de Nilópolis conta com o trabalho minucioso de cientista social Bianca Behreinds, que atua na escola como historiadora e pesquisadora: O trabalho de pesquisa que é feito aqui na escola é muito mais importante e criterioso, porque é através dele que a comissão de carnaval obtém subsídio e referencias para desenvolver as alas e os carros alegóricos, entre outras coisas. Para isso, ocorre uma detalhada análise histórica do tema (fatos históricos, personagens, datas, lendas e etc) e uma busca

minuciosa de referências gráficas, as quais auxiliarão na criação de figurinos (fantasias) e alegorias.

Enquanto o trabalho de pesquisa vai se aprimorando e se aprofundando, a Comissão de Carnaval vai trabalhando no desenvolvimento das alas fantasias e alegorias.

**Criação das alas:** A criação das alas é um processo artístico que se utiliza muito do poder de síntese que o carnavalesco da Comissão de Carnaval possui. Afinal, o desafio continua sendo o de contar, um pouco mais de uma hora, a história do enredo equilibrando comunicabilidade com arte e beleza.

**O Ateliê:** Chegando ao ateliê, os figurinos, agora desenhados e coloridos, servirão de modelos para se fazer a fantasia em tecidos, transformando-se assim as ideias em realidade. São os chamados protótipos. Essa fase de transformação dos figurinos em realidade é trabalhosa e envolve um grande número de profissionais, o que exige, além de muito amor, organização. Desenvolvemos cada adereço dentro de um conceito de linha de produção: a partir dos figurinos, cada profissional fica encarregado de produzir determinados adereços, que organizado vai transformando o modelo em protótipo.

Terminada a produção dos protótipos, a Comissão de Carnaval os apresenta à diretoria da escola e a comunidade. Em um dia de festa é mostrado para a comunidade e para a diretoria como a Beija-Flor de Nilópolis vai se apresentar na avenida. Nesse dia a diretoria analisa os protótipos e vê se existe alguma modificação que deva ser feita. Alguns dias depois, aprovado os protótipos, é encaminhada as fantasias das alas de comunidade para os ateliês da escolas, para a produção das fantasias; e as fantasias das alas comerciais são encaminhadas para os ateliês particulares, que são acompanhados pelos diretores dessas alas, há também o acompanhamento por parte da comissão de carnaval para ver as fantasias estão sendo confeccionadas conforme o protótipo desenvolvidos pela escola e com os metais obtidos naquele protótipo, para que mantenha a qualidade das fantasias, para que haja qualquer modificação por parte dos presidentes de ala é necessário a comunicação a comissão de carnaval, que estudara caso a caso.

Enquanto estão sendo desenvolvidos os protótipos, outra parte da comissão de carnaval parte para a apresentação dos carros alegóricos.

O carro alegórico tem uma grande importância no desfile; por isso toda a comissão de carnaval participa da conceituação e criação dele: Cabe ao carro alegórico, durante o desfile contar resumidamente a história da ala que procede. É como se o público que nos assiste fosse apresentado ao tema do setor. O desenvolvimento dos carros alegóricos se dá seguinte maneira : primeiro é concebido como será cada carro, o que deverá ‘contar’ dentro

do enredo e quais os elementos que auxiliarão na representação da parte do enredo que cabe a ele. A partir de ideias que são levantadas nas reuniões com a Comissão de Carnaval, cada carro vai ganhando contorno e adereços próprios. Após essa criação conceitual, a comissão de carnaval vai para o estúdio de arte e começam a desenhar cada carro com detalhes que foram definidos. O processo é semelhante ao que ocorre com as fantasias: “Depois que são sugeridos e definidos os carros, passasse para o desenho artístico dos mesmos. Depois de desenhados e pintados, começa a desenhar a planta técnica dos carros que servira para a equipe de marcenaria e ferragens na construção dos carros alegóricos. Terminados os desenhos dessas plantas, deixasse o estúdio de arte para coordenar a montagem estrutural e de ferragens dos carros alegóricos.”

Enquanto isso, a equipe do ateliê esta desenvolvendo os adereços que irão decorar os carros alegóricos. Depois de concebidos e produzidas, essas peças decorativas são encaixadas cuidadosamente guardadas, protegidas da poeira, para serem colocadas nos carros alegóricos nos momentos apropriados. Em uma verdadeira orquestração, o ateliê fica aguardando que as equipes de ferragens, marcenaria e pintura terminem seu trabalho nos carros para que entremos em ação. Aqui faz-se um parêntesis para destacar a competência dos integrantes da equipe de carpintaria. Escultura e Ferragens, co-criadores anônimos dessas maravilhas que encantam o desfile de carnaval.

Resumo das Alas: Enquanto é desenvolvido o trabalho de criação das alas e dos carros alegóricos, enquanto são desenhados e construídos os sonhos para a Sapucaí ocorre no estúdio, a digitalização de todos os desenho e fantasias carros e organogramas que vão para a avenida, são desenvolvido textos históricos para a descrição das fantasia e alegorias, material que após ser avaliado pela Comissão de Carnaval é entregue a LIESA, aos jurados e a imprensa.

O Samba-Enredo: A parte estética da escola está sendo produzida com eficiência. Ao lado disso o diretor de carnaval e harmonia se subdivide entre as ações dentro do barracão e da quadra e a coordenação da escolha do samba-enredo, elemento do Desfile ao qual a escola da uma grande importância. A escola de samba é um processo que se começa oito meses antes do desfile, quando a escola abre as inscrições para o concurso de sambas-enredo. Depois de receber mais de 80 sambas, a comissão de carnaval ouve um a um e escolhe os melhores para a segunda fase dói ‘corte de samba’, em que é colocada a comunidade para votar. A partir da escolha dos 20 melhores, os integrantes das alas de comunidade também participam da escolha do samba, preenchendo um formulário com o de sua preferência. A participação do componente na escolha do samba-enredo é fundamental. É ele que vai estar na avenida

desfilando e cantando o samba. É importante que ele sinta a sua importância como participante.

### **5.17 GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO**

1. A Beija-Flor não dispõe de processos de apoio não há uma seção de recrutamento e seleção, a seleção é feita pela administração do barracão, não há um centro de Recursos e treinamentos, um ambulatório médico no barracão/ateliê, na manutenção de cada setor é feita por um funcionário dos mesmos, para a logística existem duas viaturas que são administradas pela administração do barracão, em relação a locomoção dos funcionários a mesma é feita cada um por sua conta, com utilização de vale transporte, alimentação dos funcionários do barracão/ateliê é feita pelo próprio barracão, por cozinheiras da comunidade, onde as mesmas no carnaval desfilam na ala das baianas , com relação a segurança no trabalho, não há uma seção especifica que cuide dos assunto, espero que após este estudos haja a possibilidade de implantação destas formas de apoio.

2. Como ainda não existem estes processos de apoio implementados, não há a possibilidade de apresentação de resultados destas práticas.

3. Logo também não possui formas para melhoria/inação das práticas relativas a Gestão de Processos de Apoio.

### **5.18 GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES**

1. A Beija-Flor seleciona seus fornecedores em função do preço e da qualidade do material fornecido, procurando fornecedores em todo o Brasil e algumas partes do mundo (fornecimento de plumas). Há sempre a preocupação por parte da Beija-Flor em através da área solicitante, em detalhar ao máximo as características necessárias ao serviço ou produto a ser adquirido. Permitindo a aquisição de produtos ou serviços com alto grau de conformidade, selecionando os melhores fornecedores.

2. A Beija-Flor vem ampliando os canais de relacionamento com seus fornecedores, como descrito na tabela 5.18.1. Essa prática permite a Beija-Flor o repasse das informações necessárias ao atendimento das suas necessidades, como também avaliar a capacidade e desempenho dos fornecedores.

3. Existe um procedimento padronizado para cada processo de fornecimento, seja ele produto ou serviço. Este processo é convencional de todas as organizações, a procura do

serviço/produto, o oferecimento por parte do fornecedor, a procura pelo menor preço e a contratação do serviço ou compra do produto. A entrega é especificada pelo fornecedor de acordo com o prazos estabelecidos pela Beija-Flor.

4. Não há uma avaliação das práticas e padrões de trabalhos efetuados, através de análise dos resultados.

**Tabela 5.18.1**

<b>Canais de relacionamento</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Principais informações veiculadas</b>
Visitas externas	Abordar aspectos de fornecimento (requisitos técnicos, legais e mão de obra)	A Beija-Flor realiza visitas aos seus fornecedores para conhecer suas práticas e, eventualmente tratar eventuais ocorrências.
Reuniões	Buscar ganhos comuns e motivar os fornecedores para melhoria continua	Reunir seus principais fornecedores com os chefes de divisão e direção para identificação de novas necessidades, como também discutir as principais oportunidades de melhoria e proposição de iniciativas conjuntas visando ganhos para ambas as partes

## **5.19 GESTÃO ECONOMICA-FINANCEIRA**

1. A Beija-Flor é uma organização sustentada pela arrecadação oriunda da venda do CD's das escolas de samba, do direito de arena ( venda da transmissão dos desfiles) da venda das arquibancadas, camarotes, cadeiras e frisas da Marques de Sapucaí, shows e ensaios (em diversas localidades).

2. Os recursos financeiros recebidos pela Beija-Flor tem origem e destinação conforme descrito acima.

3. A Beija-Flor realiza seus planejamentos estratégicos sempre após o carnaval de cada ano anterior, pois a maior parte dos recursos depende da colocação da escola no carnaval do ano anterior.

4. A avaliação das práticas e padrões de trabalho na Gestão Econômica Financeira é realizada mensalmente pela própria Administração do barracão/ateliê, e pela administração da quadra, sendo discutindo os resultados alcançados. As dificuldades levantadas são repassadas durante as reuniões de análise crítica servindo de base para realinhamento de planos.

## 6. CONCLUSÃO

No período em que atravessamos, com a necessidade premente de se implantar mudanças, gerenciar tem se tomado tarefa difícil para os dirigentes. A compreensão das mudanças, de suas origens, características e efeitos nas organizações pode colaborar com essa tarefa. Nesse intuito, este capítulo apresenta as conclusões, ou constatações, a que esta pesquisa chegou, sugerindo aspectos a serem estudados para aumentar essa compreensão em pesquisas futuras.

Constata-se na realidade que uma escola de samba é uma organização que se prepara com, harmonia entre elementos racionais (técnicas de produção), instrumentais, racionais valorativos, ações tradicionais e afetivas (o emocional). Trata-se de uma estrutura fabril, que mescla o ritmo de produção industrial à produção artística.

O processo de trabalho e a hierarquia de uma escola de samba refletem esta não automatização, não sufocando valores pessoais em um clima de convivência e solidariedade entre os diversos atores do processo de produção do desfile, gerando um ambiente de trabalho que favorece o surgimento de um forte espírito de equipe.

A eficácia e o objetivo do processo de organização. Visa garantir altos níveis de produtividade mas mantendo um mínimo de atitudes positivas em relação à empresa da parte dos trabalhadores, clientes e públicos em geral. A eficácia é medida pelo grau desta integração.

A comunicação entre vários elementos constituintes do processo decisório é pressuposto para que a decisão logre relativos equilíbrios entre os elementos da organização.

A comunicação, não deve ser concebida como um fluxo unilateral de informações ordem e comandos. Fluxos unilaterais de informações tendem a insensibilizar as organizações para certos imperativos de trabalho e produtividade. A decisão bem sucedida baseia-se no princípio de “feedback” (controle retroativo), que torna o resultado de uma decisão inicial como um novo fator a ser considerado numa nova decisão que permita correção de rumos na fase de implementação do processo decisório.

A inclusão do tempo entre os pressupostos da decisão advém do fato de que a mesma tem um momento para ser tomada a uma duração de implementação.

É evidente que todas estas transformações tiveram um fortíssimo impacto sobre a tão discutida, questionada e defendida mercantilização do desfile das escolas de samba, e do carnaval carioca em geral. Independente das posições que se venha a tomar em relação as implicações deste fato, produzem-se importantes mudanças na lógica de produção do desfile

(que se organiza e racionaliza, passando do “artesanato” para a “manufatura”, se nos for permitido utilizar estes termos de forma pouco rigorosa) e em sua estética (de “festa” para “show”) . Ao mesmo tempo, verifica-se uma forte reorganização das formas de participação popular no carnaval.

a) De um lado o poder público, enredado em seu próprio sucesso na tentativa de absorver e controlar política e ideologicamente as escolas de samba, sucesso que tornou inviável a política de subvenções diante da dimensão e sofisticação dos desfiles da atualidade, e face à crescente força política e econômica das grandes escolas de samba.

b) De outro lado, as escolas de samba, tem seus custos aumentados da razão direta do crescimento de sua importância, o que implica a extensão de suas atividades ao longo de todo o ano (e não mais apenas nos meses imediatamente anterior ao desfile) e a diversificação de suas atribuições (atividades assistenciais, escolares, esportivas, etc). Isto as torna mais dependentes de um financiamento regular e crescente a cada ano, o que aprofunda e consolida as relações baseadas na arrecadação de subvenções cada vez mais expressivas. Passa-se a uma política econômica de turismo que inicialmente transformou as grandes escolas de samba em prestadores de serviços, chegando-se até a situação atual, em que as escolas se posicionam como parceiros de um gigantismo empreendimento fundado na lógica empresarial do lucro.

Prova disso é a maioria dos atuais enredos das escolas de samba do Rio de Janeiro. Capitaneadas pelos carnavalescos, as escolas procuram eleger enredos que possam ter retorno financeiro. Normalmente as empresas, cidades e até mesmos países investem uma boa quantia para virar samba.

É possível dizer que as escolas de samba podem ter uma definição dupla, que em parte da apresentação nos desfiles carnavalescos, existe uma dimensão social comunitária da escola, a partir da qual ela se configura como um centro de convivência e lazer. Segundo a dimensão social, que chamarei de escolas de samba comunitária, as pessoas estão envolvidas pelo desejo de realizar o canto e a dança do samba como divertimento, assumindo este envolvimento outras proporções, na medida em que, nos espaços de encontro dos grupos, passam a ser formados laços de família e amizade, desafetos, disputa, enfim, toda gama de relações que envolve o ser humano.

Parece não haver dúvida de que as Escolas de Samba cariocas são muito mais que organizações voltadas para o samba e para o lazer. Uma série de trabalhos vem enfatizando que elas podem ser consideradas espaços de produção e de reprodução de bens simbólicos: O desfile como ritual, símbolo de nacionalidade e da cultura brasileira; esferas de construção da identidade de setores da população carioca.

No interior daquela grande massa que durante mais de uma hora se desloca em harmonia pela avenida, há histórias únicas, individuais. Todas estas histórias, apesar das diferenças, seguem um fluxo com objetivos similares, como em rio que recebe seus afluentes e desemboca no mar. Esse mar é a Beija-Flor de Nilópolis.

Uma tradição passada de geração a geração, onde a esperança de uma nova vida se chama Beija-Flor de Nilópolis. Hoje sob a bandeira da Beija-Flor de Nilópolis, ajuda a centenas de crianças e adolescentes de Nilópolis e adjacências e constroem um futuro melhor. Sem nunca ter recebido qualquer patrocínio de empresas privadas ou incentivos do governo, mantém uma creche, um educandário, um centro profissionalizante, uma escolhinha de natação e outra de balé, além de promover, anualmente, grandes festas de São Cosme e Damião e de Natal, para a comunidade. Não posso deixar de citar 6000 cestas básicas que são distribuídas mensalmente.

Em funcionamento na antiga quadra da Beija-Flor o Centro de Apoio Comunitário (CAC), leva o nome de Nelson Abrão David idealizador do projeto. Através de convênios com o SENAI e o SENAC, o CAC oferece cursos profissionalizantes de administração, informática, bombeiros hidráulico, inglês, espanhol, artesanato e pintura, entre outros.

Concluo então que, o segredo foi desvendado. Não existe fórmula mágica. O que existe para uma organização torna-se uma organização de sucesso são: Lideranças, estratégia e planos, foco no cliente, informações e conhecimento, processo, resultados e processos, isto tudo com o tempo vai se “solidificando” e transformando-se em amor.

## **6.1 RECOMENDAÇÕES**

Esta não tem pretensão de ser definitiva em hipótese alguma. Ela se propõe a estimular a discussão do tema e o desenvolvimento de novos trabalhos que abordem o assunto, dando a oportunidade para que outras opiniões venham a se juntar aquelas até aqui já existentes.

## **6.2 SEGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS**

1. Fazer um trabalho organizando os passos e implantado em plano de melhoria.
2. Realização de requisitos semelhante em outras organizações do 3º setor.

**BIBLIOGRAFIA**

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. Apostila da disciplina Gestão pela Qualidade Total. Curso de Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

ARAÚJO, Hiran. Carnaval: Seis, milênios de história. Rio de Janeiro: Gryfus, 2000.

CABRAL, Sergio. As Escolas de Samba do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro:Ed. Lumiar, 1996

CANNIE, Joan Koob,KAPLIN, Donald. Mantendo clients fiéis e para sempre; tradução Gladyr Pinheiro Weizel; revisão técnica Alberto da Cruz Feliciano – São Paulo: Makron Books, 1994.

CERTO, S.C. PETER, J. Paul Administração Estratégica. São Paulo Makron Books, 1993.

DESATNICK, Robert L. Gerenciar bem é manter o cliente/Robert L. Desatnick, Denis H. Derzel; tradução Nilvaldo Montigelli Jr; supervisão Waldo E.C. de Farias – 1ª Ed. – São Paulo: Pioneira, 1995.

EUREKA, William E. QFD: Perspectivas gerenciais do desdobramento da função Qualidade/Willian E.Eureka, Nancy E. Ryan; tradução Maria Julia Pereira Quintella – Rio de Janeiro:Qualitymarq Ed., 1992.

FREEMANTLE, David, Incrível atendimento ao cliente / David Freemantle; tradução: Eliane Kanner; revisão técnica; Alberto Henrique da Cruz Feliciano. – São Paulo: Makroon Books, 1994.

GERSON, Richard F.A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda: programas eficazes para manter seus clientes; tradução Eduardo Fortuna –Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GOLDZIMER, Linda Silverman. Primeiro eu: tradução Vera Lotte B. Fernandes e Elisane Ris Barbosa Rebelo. – São Paulo: Maltese. 1991 – (Série desenvolvimento gerencial)

HAMPTON, D.R. Admistração contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo McGraw-Hill, 1992

KOLD, B.A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, Key (Ed) Como as organizações aprendem: relato de sucesso de grandes empresas São Paulo: Futura, 1997, p.43-59

LAS CASAS, Alexandre L. Treinamento de vendedores no varejo. Revista de Administração, V.32, n.2, abr./jun., 1997.

QUINN, James B.; VOYER, JOHN, 1980. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégica. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. O Processo de Estratégia, 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001, pp.109-114.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração – São Paulo: Atlas 1990.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

QUINN, James B. O processo de Estratégia. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MICKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise./McKenna, Regis; tradução Elisabeth Maria de Pinho Braga. – rio de Janeiro: Campus, 1989.

MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a Prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PORTER, Michael E.,1987. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. O Processo de Estratégia. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001, pp.335-343.

REICHHELD, Fredeick. O valor da fidelidade. In: Revista HSM Management. Rio de Janeiro, Editora, vol.21, n.4, P.6, jul/ago,2000.

RICHARDSON, Jarry Roberto. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller. 1998.

STONNER, James A F e TREEMAN, R.Edward. Administração./James A F. Stoner e R. Edward Freeman; tradução Alves Calado; revisão de conteúdo Agrícola e Souza Bethlem – Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERRA, José Cláudio C. Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseado no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios. Ed,2000.

ZAISS, Carl D. Treinamento eficaz em vendas: faça Parceria com seus clientes/ Carl D. Zaiss, Thomas Gordon; tradução Antônio T. G. Carneiro – São Paulo: Atlas, 1994.

## ANEXO I

### I – LIDERANÇA

O critério liderança examina o sistema de liderança da organização e comprometimento pessoal dos membros da Alta Direção no Estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como a Alta Direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

### II - SISTEMA DE LIDERANÇA

Solicita-se como está estruturado o sistema de liderança da organização detalhando os critérios e os procedimentos para identificação e desenvolvimento dos líderes e como é demonstrado o comprometimento da Alta Direção com todas as partes interessadas. Solicita-se, também como são feitos o controle e o aprendizado na parte de gestão.

#### A) Definição, Execução e Controle das Partes de Gestão

Como é exercida a liderança na organização visando atender, de forma harmônica e balanceada, as necessidades e a criação de valor para todas as partes interessadas? Destacar com as principais decisões tomadas comunicadas e implementadas.

Como a Alta Direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a organização?

Como a Alta Direção atua na Criação e no Desenvolvimento de um ambiente propício para a busca de excelência das práticas de gestão e dos resultados da organização?

Como estão estabelecidas as competências de lideranças necessárias para atuação eficaz dos líderes? Apresentar as competências de liderança estabelecidas.

Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação as competências de liderança estabelecidas? Destacar como as pessoas com potencial para o exercício da liderança são identificadas.

#### B) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implantação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de

liderança? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovação ou melhorias introduzidas, pelo menos nos três últimos anos.

### III - CULTURA DE EXCELÊNCIA

Solicita-se como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais com os quais se orienta o processo rumo a excelência do desempenho e o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. Solicita-se, também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

#### a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

Como os valores e diretrizes organizacionais, necessários a promoção da cultura da excelência, ao atendimento das necessidades e à criação de valor para todas as partes interessadas, foram estabelecidos e são mantidos? Apresentar os valores e as diretrizes organizacionais.

Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização? Destacar as formas utilizadas para assegurar o entendimento e a aplicação dos mesmos e a participação da Alta Direção no Processo neste processo.

Como é incentivado o comprometimento de todas com a excelência?

Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e como é verificado, de forma global, o cumprimento desses padrões. Destacar os principais critérios utilizados para estabelecer padrões de trabalho e os meios de vinculação desses, bem como os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas para apoiar de forma geral, a verificação de cumprimento dos padrões.

Como são avaliadas, de forma global, as práticas de gestão e padrões de trabalho utilizados na organização na organização, demonstrando o contínuo aprendizado organizacional? Apresentar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados e a forma de implementação das inovações ou melhorias decorrentes dessa avaliação.

#### b) Aprendizado

Como são feitas as avaliações e a consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a cultura de excelência? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações

qualitativas utilizadas na avaliação e exemplo de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

#### IV - ANÁLISE CRÍTICA DE DESEMPENHO

Solicita-se como é analisado criticamente o desempenho global da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas para avaliar o processo em relação as estratégias e aos planos de ação, apoiar a tomada de decisão e permitir a correção de rumos. Solicita-se também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, execução e controle das práticas de gestão.

Como é analisado criticamente o desempenho global da organização considerando as necessidades de todas as partes interessadas, as estratégias, os planos de ação e os resultados dos indicadores de desempenho global?

Como são considerados na análise crítica do desempenho global as informações qualitativas bem como as variáveis do âmbito externo, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito?

Como são comunicadas as decisões de análise crítica do desempenho global a todos os níveis da organização e a outras partes interessadas, quando pertinente?

Como é acompanhada a implementação das ações decorrentes da análise crítica de desempenho.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à análise crítica do desempenho global? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizadas na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

#### V - ESTRATÉGIAS E PLANOS

O Critério Estratégias e Planos examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna ou externamente.

O critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

## VI - FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Solicita-se como a organização formula suas estratégias de forma a determinar seu posicionamento no mercado, direcionando suas ações e maximizar o seu desempenho, destacando-se as principais estratégias da organização. Solicita-se também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

### a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

Como são formuladas as estratégias? Incluir as principais etapas e as áreas envolvidas no processo de formulação de estratégias.

Como os fatores relativos aos cenários internos e externos são considerados no processo de formulação das estratégias? Destacar como são consideradas as necessidades de todas as partes interessadas, o ambiente competitivo e suas eventuais mudanças o aprendizado e a inovação, as capacidades e necessidades operacionais e as conclusões das análises críticas do desempenho global.

Como são asseguradas as integridades e a atualização das informações utilizadas na formulação das estratégias?

Como são asseguradas a coerência entre as estratégias formuladas e a necessidade das partes interessadas? Apresentadas as principais estratégias da organização e os aspectos que são fundamentais para que as mesmas tenham êxito.

Como as estratégias são comunicadas à força de trabalho e as partes interessadas pertinentes visando o estabelecimento de compromissos múltiplos.

### b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a conseqüente implantação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a formulação das estratégias? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações e melhorias introduzidas, pelos menos nos últimos três anos.

## VII - DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

Solicita-se como a organização desdobra suas estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação resultantes do processo de desdobramento das mesmas. Solicita-se também, como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das Práticas de Gestão

Como as estratégias são desdobradas em planos de ação para os diversos setores da organização? Destacar como as pessoas são envolvidas na definição e na execução do plano de ação, de curto e longo prazo, demonstrando o seu alinhamento com as estratégias.

Como os recursos são alocados para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos? Apresentar os recursos alocados para a execução dos principais planos.

Como os planos de ação são comunicados para a força de trabalho e demais partes interessadas pertinentes.

Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à formulação das estratégias? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## VIII - PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Solicita-se como a organização define e implementa o seu sistema de medição do desempenho e estabelece suas metas, de forma a reforçar as estratégias para todas as partes interessadas, permitir a avaliação dos rumos pela Alta Direção, aprender por meio das relações de causa e efeito entre os indicadores e monitores o desempenho de todos os níveis da organização. Solicita-se também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas em gestão.

a) Definição, execução e controle das Práticas de Gestão

Como é definido o sistema de medição do desempenho da organização para monitorar o desempenho global em relação as estratégias e gerenciar as operações em todos os níveis.

Como os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e relacionados? Apresentar os principais indicadores do desempenho global e das operações

relacionadas a clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produtos e processos relativos ao produto, processos de apoio a organizacionais, bem como as principais relações de causa e efeito entre esses indicadores.

Como são feitas as projeções sobre o desempenho dos concorrentes e dos demais referenciais comparativos utilizados pela organização? Apresentar as projeções as fontes das informações utilizadas e as hipóteses assumidas para essas projeções.

Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazo? Destacar de que forma são considerados os desempenhos projetados dos concorrentes e dos demais referenciais utilizados? Apresentar as metas de curto e longo prazo dos principais indicadores de desempenho.

Como os indicadores de desempenho e as metas são comunicados a força de trabalho e as demais partes interessadas, considerando a pertinência de cada uma?

b) Aprendizado

Como são a avaliação e conseqüente implementação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao planejamento da medição de desempenho? Citar os principais indicadores ou informações qualitativas utilizadas na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## IX – CLIENTES

O Critério Clientes examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, sua marca e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com os clientes. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade do cliente em relação aos seus produtos e marcas.

## X - IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO

Solicita-se como a organização, identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e do mercado, atuais e potenciais, de forma a se criar e buscar novas oportunidades e como a organização divulga seus produtos, sua marca e suas ações de melhoria, de forma a fortalecer sua imagem positiva e torna-se conhecida pelos clientes e mercados. Solicita-se, também, como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

### Definição, Execução e Controle das práticas de gestão

Como são definidos os segmentos de mercado e os cliente-alvo, considerando inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? Destacar os critérios adotados para segmentar o mercado e agrupar os clientes.

Como as necessidades dos clientes atuais e potenciais e ex-clientes são identificadas, analisadas e compreendidas? Destacar os critérios adotados para segmentar o mercado e agrupar os clientes.

Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva? Destacar como são assegurados a clareza a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas e expectativas que extrapolem o que efetivamente oferecido para um produto ou serviço.

Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas e dos produtos da organização e como a imagem da organização é avaliada perante os clientes e mercados?

#### c) Aprendizado

Como são feitos a avaliação e a consequente implementação das inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a imagem e o conhecimento do mercado? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelos menos, nos últimos três anos.

## XI - RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Solicita-se como a organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento gerencia as reclamações ou sugestões e determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes e como a organização constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver mais novas oportunidades. Solicita-se, também como é feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

#### a) Definição, Execução e Controle de Práticas de Gestão

Como são selecionados e disponibilizados canais de relacionamento para os clientes? Apresentar os canais de relacionamento utilizados pela organização. Com as reclamações ou sugestões dos clientes, incluindo as obtidas por meio de contatos informais, são tratadas e como é assegurado que sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas? Destacar

como o resultado da análise dessas informações e ações implementadas são repassadas para os demais setores e unidades.

Como as transações com os clientes são acompanhadas junto aos mesmos para permitir que à organização uma realimentação rápida e capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento? Destacar como é realizado o acompanhamento das transações com novos clientes e novos produtos entregues.

Como é avaliada a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive com relação aos clientes dos concorrentes e às informações comparativas pertinentes?

Com as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar o grau de satisfação e aumentar a probabilidade de que os clientes recomendem a organização? Incluir as práticas utilizadas para tonar os clientes fieis às marcas, aos produtos e à organização.

#### b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao relacionamento com clientes? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

## XII - SOCIEDADE

O Critério sociedade examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável por meio da minimização dos impactos negativos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

## XIII - RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL

Solicita-se como a organização gerencia de maneira equilibrada os impactos de seus produtos e atividades sobre o ecossistema e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades socioambientais. Solicita-se também, como são feitos o controle e aprendizado das áreas de gestão.

#### a) Definição, Execução, e Controle das Prática de Gestão

Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto desde o projeto até a instalação final,

sobre as quais tenham influencia? Destacar os principais métodos e metas para elimina-los ou minimiza-los.

Com os impactos e respectivas informações relevantes associados aos produtos, processos e instalações são comunicados à sociedade?

Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos e contratuais?

Como a organização promove ações envolvendo a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a minimização do uso de recursos renováveis?

Como os fornecedores e outras partes interessadas pertinentes são incentivados à adesão de compromissos sociais e ambientais?

Como as pessoas da força de trabalho são conscientizadas e envolvidas em questões relativas à responsabilidade social e ambiental?

b) Aprendizado

Como são feitas as avaliações e consequente implementação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a responsabilidade socioambiental? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos, nos últimos três anos.

#### XIV - ÉTICA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Solicita-se como a organização gerencia os seus negócios de maneira ética e transparente considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, de forma a torna-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Solicita-se, também, como são feitos o controle e aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução Controle das Práticas de Gestão

Como os compromissos éticos foram estabelecidos e são mantidos atualizados? Apresentar os compromissos e explicar como a organização o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com todas as partes interessadas.

Como a organização estabelece uma relação de transparência com a sociedade inclusive quanto às iniciativas, investimentos, resultados socioambientais e outros resultados relevantes realizados?

Como são identificadas as necessidades e como é avaliado o grau de satisfação das comunidades com a organização? Explique como a organização avalia e zela pela sua imagem perante a sociedade.

Como as organizações mobiliza as suas competências para o fortalecimento da ação social de modo a desenvolver e incentivar a sua força de trabalho e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais elaborados em conjunto com a comunidade.

Como a organização zela pela equipe étnica, sexual e social na sua força de trabalho? Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso do trabalho infantil direta ou indiretamente.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a ética e desenvolvimento social? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzida, pelo menos nos últimos três anos.

## XV - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

O critério informações e conhecimento examina a gestão e utiliza das informações das organizações comparativas pertinentes, bem como a gestão de capital intelectual das organizações.

## XVI - GESTÃO DA INFORMAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Solicita-se como as organizações gerenciam as informações necessária para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão. Solicita-se também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

A) Definição, Execução, e Controle das Práticas de Gestão

Como são identificadas as necessidades de informações sistematizadas para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização? Destacar como as estratégias da organização, as demandas dos usuários e a tecnologia da informação são consideradas.

Como são desenvolvidos definidos, implantados e atualizado os principais sistemas de informação visando atender as necessidades identificadas? Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, bem como as principais tecnologias empregadas.

Como as informações necessárias são disponibilizadas aos usuários?

Como são asseguradas a integridade, a atualização e a confidencialidade das informações armazenadas e disponibilizadas? Destacar as metodologias utilizadas para garantir a segurança das informações e a continuidade do serviço de informação ao usuário.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão das informações da organização? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XX - GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Solicita-se como a organização gerencia as informações comparativas pertinentes e necessárias para apoiar a tomada de decisões, a melhoria e inovação dos processos e das práticas de gestão, e melhorar a competitividade. Solicita-se também, como são feitos o controle e o aprendizado das praticas de gestão.

A) Definição, Execução, e Controle das Práticas de Gestão

Como são identificadas as necessidades e determinadas as prioridades das informações comparativas pertinentes, para analisar o nível de desempenho, estabelecer metas, melhorar produtos e processos, incluindo práticas de gestão? Destacar as principais informações comparativas utilizadas, indicando a sua finalidade.

Como são identificadas as organizações consideradas como referencias comparativas pertinentes de dentro e fora do ramo da organização? Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das informações comparativas. Apresentar as organizações utilizadas como referências.

Como são obtidas as informações comparativas pertinentes? Destacar como são asseguradas a integridade e a atualização dessas informações. Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em produtos e em processos como decorrência do uso de informações comparativas pertinentes.

c) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalhos relativos à gestão das informações comparativas? Citar os principais indicadores de desempenho informação qualitativos utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXI - GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL

Solicita-se como a organização identifica, mede, desenvolve e mantém, protege e compartilha o seu capital intelectual. Solicita-se também, como são feitos o controle e aprendizado da área de gestão.

Como é identificado o capital intelectual da área de gestão? Apresenta os ativos que compõe o capital intelectual e descrever como eles são medidos.

Como é desenvolvido o capital intelectual de forma a aumentar o valor agregado dos produtos e a competitividade da organização? Destacar como o conhecimento é compartilhado na organização, as formas de incentivo ao pensamento criativo e inovador e os métodos para a identificação desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias.

Como é mantido e protegido o intelectual? Destacar os métodos utilizados para atração e retenção de especialistas, para armazenamento do conhecimento e tratamento dados aos direitos e/ou patentes.

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a gestão do capital intelectual? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

### Pessoas

O Critério Pessoas examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho. O critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho a plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

## XXII - SISTEMA DE TRABALHO

Solicita-se também como a organização do trabalho, a estrutura de cargos os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidadas e consolidar a cultura da excelência na organização. Solicita-se também como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas de forma a, promover a flexibilidade em relação as características do negócio e das pessoas, a resposta rápida, o aprendizado e oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade e a inovação e todo o seu potencial individual e em equipe. Descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir gerir e melhorar os processos da organização.

Como são asseguradas a operação e comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades, setores e unidades?

Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização levando em conta os requisitos de desempenho igualdade e de justiça perante a força de trabalho?

Como o desempenho das forças de trabalho, individualmente e em equipe, é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a promoção da cultura da excelência da organização e o desenvolvimento profissional das pessoas?

Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura de excelência?

#### Aprendizado

Como são feitas a avaliação e consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao sistema de trabalho? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

### XXIII - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Solicita-se como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificados e como os métodos utilizados apoiam a obtenção das estratégias da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das

peças da organização, criando competências e contribuindo para a melhoria do desempenho das pessoas da organização. Solicita-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

#### B) Definição, Execução, e Controle das Práticas de Gestão

Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas? Incluir as formas de participação da Alta Direção, dos demais níveis da liderança e das próprias pessoas a serem capacitados.

Como são projetados a capacitação e o desenvolvimento para que as necessidades da organização relativas as estratégias e aos planos de curto e longo prazos e das pessoas que compõem a força de trabalho e sejam atendidas? Incluir as formas utilizadas para integração de novos membros da força de trabalho.

Como a cultura de excelência é abordada nos planos de capacitação e desenvolvimento? Incluir os principais temas abordados e o público alcançado, visando atender as demandas e os objetivos e da cultura de excelência na organização.

Como a capacitação é realizada e avaliada? Incluir de que formas as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são aplicados e avaliação em relação a sua utilidade na execução do trabalho e a sua eficácia no apoio à obtenção das estratégias da organização.

Como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente? Incluir os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira adotados na organização.

#### b) Aprendizado

Como são feitos a avaliação e conseqüente implementação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a capacitação e desenvolvimento? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXIV - QUALIDADE DE VIDA

Solicita-se que os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõe a força de trabalho. Solicita-se também como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão

#### a) Definição, Controle e Práticas de Gestão

Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados a saúde , a segurança e a ergonomia? Incluir como as pessoas que compõem a força de trabalho participam desta identificação e os principais métodos e metas para elimina-los ou minimiza-los.

Como são identificados e tratados os valores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas visando melhorar a sua qualidade de vida? Apresentar esses fatores e incluir os mecanismos utilizados para avaliar e melhora o bem estar, satisfação e motivação das pessoas.

Como o clima organizacional é mantido propício ao bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas? Incluir os principais serviços, benefícios programas e políticas colocados a disposição da força de trabalho, mencionando como as necessidades das pessoas são consideradas na concepção desses serviços e como esses se comparam as práticas do mercado.

Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente organizacional? Destacar como os familiares das pessoas que compõem a força de trabalho são considerados nas ações para melhoria da qualidade de vida.

#### b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhoria das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a qualidade de vida? Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXV – PROCESSOS

O critério processos examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e a entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar suas estratégias, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

## XXVI - GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

Solicita-se como a organização gerencia os processos relativos ao produto tais como os de processo de produção. Solicita-se também como são feitos o controle e aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, execução e Controle das práticas de Gestão

Como os produtos e os processos de produção são projetados? Destacar os fatores considerados nos projetos e como as necessidades das partes interessadas são trazidas em requisito e incorporadas nos projetos.

Como a inovação e a criatividade são considerados nos projeto de produtos e de processos de produção? Destacar como é garantida a atualização tecnológica e gerencial bem como a resposta rápida às necessidades emergenciais dos clientes e mercado.

Como os projetos são gerenciados? Destacar como são considerados o tempo de ciclo do projeto e a transferência de lições aprendidas em outros projetos. Descrever como a organização busca assegurar que os novos produtos sejam lançados isentos de não-conformidade no prazo adequado.

Como os processos de produção são gerenciados? Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a serem atendidos por esses processos e os respectivos indicadores de desempenho. Descrever sumariamente os principais processos de produção.

Como os processos de produção são analisados e melhorados? Destacar como são tratados as eventuais não conformidades identificadas e como as ações de melhoria são implementadas. Apresentar as principais melhorias implantadas nesse processo pelo menos nos três últimos anos.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos ao produto? Citar os principais indicadores de desempenho informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXVII - GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

Solicita-se como a organização gerencia os principais processos de apoio. Solicita-se também como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das práticas de Gestão

Como são definidos os nossos processos de apoio ou como são feitas as adequações existentes?

Como as necessidades dos clientes, dos mercados e da sociedade, no processo relativo ao produto ou outro processo de apoio aplicáveis são considerados para estabelecer os requisitos de processo de apoio?

Como os processos de apoio são gerenciados Destacar os principais métodos utilizados, os requisitos a serem atendidos por esse processo e os respectivos indicadores de desempenho. Descrever sumariamente, os principais processos de apoio.

Como os processos de apoio são tratados a eventuais não conformidade identificadas e como as ações de melhoria são implementadas Apresentar as principais melhorias implantadas neste processo pelo menos, nos últimos três anos.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a gestão de processos de apoio? Citar os principais indicadores de desempenho as informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXVIII - GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO FORNECEDOR

Solicita-se como a organização gerencia as interações e os principais processos relacionados a fornecedores. Solicita-se também como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das práticas de Gestão

Como os fornecedores são agrupados, selecionados e classificados? Destacar os critérios utilizados.

Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores e como eles são potencialmente informados sobre o seu desempenho?

Como a organização se relaciona com seus fornecedores? Destacar os principais canais de relacionamento com os fornecedores e as principais informações veiculadas por meio destes canais. Citar diferenças de tratamento para os principais fornecedores caso exista.

Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e diretrizes da organização, incluindo os aspectos relativos a segurança e saúde?

Como são minimizados os custos associados a gestão do fornecimento? Incluir as ações tomadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria do seu desempenho atual e futuro, e conseqüentemente, no desenvolvimento de relações duradouras

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a conseqüente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a fornecedores? Citar os principais indicadores de desempenho as informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.

## XXIX - GESTÃO ECONOMICA-FINANCEIRA

Solicita-se como é feita a gestão econômico-financeira da organização detalhando como são gerenciados os elementos relacionados com a sustentabilidade economia do negócio os aspectos financeiros que suportam a necessidade operacionais de curto prazo e aqueles relacionados a capitalização necessária a estratégias de crescimento da organização a médio e longo prazo. Solicita-se também como são feitos os controles e o aprendizado das práticas de gestão.

a) Definição, Execução e Controle das práticas de Gestão

Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio? Destacar como ação identificado e gerenciado os custos, as margens e os demais parâmetros econômico-financeiros utilizados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez atividade e rentabilidade.

Como a organização assegura os recursos financeiros para atendimento as necessidades operacionais? Destacar os critérios utilizados para captação de recursos concessão de créditos e recebimento, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.

Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos visando suportar as estratégias e planos de ação? Destacar os critérios e métodos utilizados para avaliar e definir os investimentos e a forma de capitalização apropriada.

Como são considerados e gerados os riscos das operações financeiras relativos as necessidades operacionais e investimentos?

Como é elaborado e gerenciado o orçamento? Destacar como as estratégias são consideradas na elaboração e acompanhamento do orçamento.

b) Aprendizado

Como são feitas a avaliação e a consequente implementação de inovações ou melhorias das principais práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos a gestão econômico-financeira? Citar os principais indicadores de desempenho as informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhoria introduzidas, pelo menos nos últimos três anos.