

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIANDO A GESTÃO DOS CORREIOS NA BAHIA ATRAVÉS
DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Alceu Roque Rech

Porto Alegre, Dezembro de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**AVALIANDO A GESTÃO DOS CORREIOS NA BAHIA ATRAVÉS
DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Alceu Roque Rech

**Trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissionalizante em
Engenharia submetido como requisito à obtenção do grau de
Mestre em Engenharia – Modalidade Profissionalizante –
Ênfase em Análise Organizacional.**

Orientador: Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Porto Alegre, Dezembro de 2002.

Este trabalho foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre e Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto
Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Helena Beatriz Betella Cybis
Coordenadora
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Banca Examinadora:

José Luis Duarte Ribeiro, Dr.
Marisa Ignez dos Santos Rhoden, Dra.
Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD.
Peter Bent Hansen, Mestre

AGRADECIMENTOS

Nunca se produz um trabalho sozinho. A inspiração e a ajuda são necessárias!

Quero agradecer, em especial:

- A Deus, pela energia e pela oportunidade de viver;
- A minha família, nas pessoas da esposa Regina e das filhas Marcela e Natália, pela inspiração e vontade de concluir;
- A Diretoria dos Correios do Rio Grande do Sul, pelo compartilhamento dos recursos, de forma incentivada;
- A Diretoria dos Correios da Bahia, pelo apoio, compartilhamento de recursos e pela disponibilização dos dados;
- Aos colegas dos Correios da Bahia, pelas informações, pelo incentivo e, muitas vezes, pela compreensão na ausência do convívio;
- A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por proporcionar-me uma nova forma de ver as coisas;
- Aos meus orientadores, Professores Francisco José Kliemann Neto e Peter Bent Hansen, pela presteza das orientações diante dos obstáculos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV

CAPÍTULO I - ASPECTOS INTRODUTÓRIOS 1

1.1 INTRODUÇÃO	1
1.1.1 Tema da Pesquisa	1
1.1.2 O problema a ser pesquisado	4
1.1.3 Justificativa.....	5
1.1.4 Limitações do trabalho	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Geral.....	9
1.2.2 Específicos.....	9
1.3 METODOLOGIA	9
1.3.1 Pesquisa Bibliográfica	10
1.3.2 Estudo de caso	10
1.3.3 Proposição do modelo	11
1.3.4 Fluxograma do trabalho	12

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 13

2.1 OS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	13
2.1.1 As Dimensões do Desempenho segundo Daniel Augusto Moreira	13
2.1.2 As medidas de desempenho segundo SINK & TUTTLE	15
2.1.3 O Desdobramento de Diretrizes na abordagem de AKAO	17
2.1.4 Avaliação de desempenho empresarial segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ ..	21
2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	22
2.2.1 O Modelo <i>Quantum</i> (HRONEC).....	23
2.2.2 O Modelo do Capital Intelectual.....	28
2.2.3 O Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	36
2.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS ESTUDADOS	47
2.3.1 Relativos à estratégia	48
2.3.2 Quanto ao estabelecimento de Metas	49
2.3.3 Quanto ao Foco nos Clientes.....	49
2.3.4 Quanto ao estabelecimento de Medida nos Processos.....	50
2.3.5 Quanto aos aspectos da Qualidade	50
2.3.6 Quanto à praticidade para a Gestão	51
2.3.7 Sobre o Aprendizado e Crescimento Humano.....	52
2.3.8 Referentes ao Treinamento.....	52
2.3.9 Clareza das Relações de Causa e Efeito	54

CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL. 56

3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS PARA ANÁLISE DOCUMENTAL	57
3.1.1 Relatório/Pr-015/2001	58
3.1.2 Plano de Trabalho dos Correios da Bahia.....	59
3.2 ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS LEVANTADOS	60
3.3 RELATÓRIO GERENCIAL DE ACOMPANHAMENTO	63
3.3.1 Análise crítica do documento de acompanhamento.....	64
3.4 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	66
3.4.1 Extrato de relato sobre a participação gerencial no planejamento dos Correios na Bahia.....	68
3.4.2 Extrato de relato sobre a participação dos líderes de equipes na formulação de objetivos e estratégias dos Correios na Bahia	68
3.4.3 Extrato de relato sobre a montagem de metas e definição de indicadores de desempenho dos Correios na Bahia.....	68
3.4.4 Extrato de relato sobre os sistemas de medição, acompanhamento e gestão dos Correios na Bahia.....	69
3.4.5 Extrato de relato sobre outros pontos abordados nas entrevistas.....	69
3.4.6 Análise crítica das opiniões coletadas nas entrevistas	70
3.5 TÉCNICA DE <i>BRAINSTORMING</i>.....	70
3.5.1 Análise crítica dos dados levantados no <i>brainstorming</i>	71
3.6 APLICAÇÃO DA PESQUISA	72
3.6.1 Análise e conclusão da pesquisa.....	77

CAPÍTULO IV - PROPOSIÇÃO DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 80

4.1 ANÁLISE CRÍTICA PARA ESCOLHA DO MODELO ADEQUADO AOS CORREIOS DA BAHIA	80
4.2 MODELO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO AOS CORREIOS DA BAHIA.....	84
4.3 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> AOS CORREIOS DA BAHIA	87
4.3.1 Alterando a arquitetura original do <i>Balanced Scorecard</i>	89

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 98

5.1 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES.....	98
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	99
5.2.1 Para os Correios da Bahia.....	99
5.2.2 Para Regionais de Correios de outros Estados Brasileiros	100
5.2.3 Para Trabalhos Futuros.....	100

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 102

ANEXOS 105

LISTA DE FIGURAS

Figura	1 - Seqüência da Pesquisa	12
Figura	2 - Relação entre os Sete Critérios de Performance	16
Figura	3 - Modelo Hoshin	20
Figura	4 - Família de Medidas	26
Figura	5 - Matriz Quantum	27
Figura	6 - Modelo Quantum	28
Figura	7 - Taxonomia de Edvinsson	31
Figura	8 - Gestão do Capital Intelectual	33
Figura	9 - Navegador Skandia	34
Figura	10 - Visão Geral do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura	11 - Relações de Causa e Efeito em Cadeia	40
Figura	12 - Organograma Típico de uma Empresa Multinacional	46
Figura	13 - Estrutura do <i>Balance Scorecard</i> para a Ação Estratégica	46
Figura	14 - Perspectivas Financeira e do Cliente para órgãos do setor público	91
Figura	15 - Perspectiva Financeira e do Cliente para os Correios da Bahia	92
Figura	16 - Desdobramento da Visão nos Objetivos Estratégicos e suas Relações de Causa e Efeito	94

LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

Quadro 1 - Medidas Essenciais X Indicador de Tendência na Perspectiva Cliente	43
Quadro 2 - Medidas Essenciais x Indicador de Tendência na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	44
Quadro 3 - Passos para a Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	45
Quadro 4 - Comparativo entre os Modelos	47
Quadro 5 - Resumo da Pesquisa	56
Quadro 6 - Nível de Escolaridade dos Funcionários	82
Quadro 7 - Medidas Essenciais e Indicadores de Tendência no Modelo Proposto aos Correios da Bahia	97
Gráfico 1 - Representação da Amostra	74
Gráfico 2 - Resultado Geral da Pesquisa Quantitativa	75
Gráfico 3 - Resultado Acumulado da Pesquisa Quantitativa	76
Tabela 1 - Resultados Quantitativos e Percentuais da Pesquisa	77

RESUMO

A atividade postal se constitui numa das formas mais antigas de prestação de serviços da história da humanidade e tem início com a necessidade de comunicação das pessoas. O setor postal se organiza de acordo com a legislação dos Países, normalmente, em prestação de serviços públicos, a exemplo do que ocorre no Brasil. A realidade mercadológica do mundo tem mudado o relacionamento das organizações com os seus clientes, principalmente em função da globalização. O setor postal Brasileiro experimenta estas mudanças e passa a dedicar mais atenção aos clientes, através das atividades que desenvolve. Uma das maneiras de conferir se a atividade produz o resultado que se espera é a medição. E, analisando o caso dos Correios da Bahia, encontrou-se a oportunidade de implementar um modelo de avaliação de desempenho e gestão que poderá reorientar as atividades da organização, considerando outras variáveis além das operacionais, como financeiras, do ambiente interno, dos clientes e da responsabilidade social da organização. O caso foi estudado a partir de três modelos de avaliação de desempenho e gestão, com a opção por um deles. A escolha do modelo está vinculada aos objetivos do estudo, que são voltados à análise crítica dos indicadores de desempenho e a conseqüente proposição de um modelo capaz de corrigir desvios e adequar o processo de gestão. Dentre os modelos analisados, encontram-se o *Quantum* (HRONEC), o Capital Intelectual (STEWART) e o *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON), sendo que este último foi o proposto para o acompanhamento da gestão. Em razão das características e particularidades dos Correios da Bahia, foi sugerida uma alteração na arquitetura original do *Balanced Scorecard*, sendo incluída a perspectiva da responsabilidade social e do aspecto legal no campo das medições. O modelo é composto por cinco perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos, vinculados aos fatores críticos de sucesso e foi adaptado da obra *Organização voltada para a estratégia* dos autores KAPLAN & NORTON (2001). Com a adoção do modelo proposto é possível que as distorções verificadas na pesquisa sejam corrigidas e a gestão dos Correios da Bahia seja conduzida para o futuro de forma equilibrada.

ABSTRACT

*Postal activities have been one of the oldest ways to serve the community in the history of humanity. It started off with the need that people had to communicate with each other. The postal sector is organised according to the legislation of each country; usually serving the public as it is done in Brazil. The marketing reality of the world has been changing the relationship between the organisation and its clients, mainly due to globalisation. The Brazilian postal sector is going through these changes and has been dedicating more attention to its clients by means of the activities that it develops. One of the possible ways of checking if the activity that has been taking place is productive, is by measurement. When the specific case of the **Post Offices of Bahia** was analysed, it was found that there was a necessity of improving its performance evaluation model and its management evaluation model. This way, the organising activities could be redirected, taking into consideration the other possibilities as well as the operational ones, such as the finance, the external environment, the clients and the organisation's social responsibilities. The case has been analysed taking under consideration three evaluation and management models, by selecting one of them. The specific selection of the model is related to the study aims. These are related to the critical analysis of the performance indicators and consequently to the proposal of a model that might be able to correct the errors and be adequate to the management process. Amongst the models that were analysed there are; Quantum (HRONEC), Intellectual Capital (STEWART) and Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON). The last one mentioned was the one that was indicated to do the follow up of the managing. A change in the original structure of the Balanced Scorecard was necessary due to the **Post Office of Bahia** specific characteristics and its peculiarities. The perspective of the social responsibility and the legal aspect of the measuring fields were included in it. The model is composed by five perspectives along with their respective strategic objectives, all these, linked to the success critical factors. It was all adapted from "Organização orientada para a Estratégia", KAPLAN & NORTON (2001). By using the model that was proposed it is possible to correct the errors that were found throughout the research and that the **Post Office of Bahia** may be led to the future in a balanced manner.*

Capítulo I - Aspectos Introdutórios

1.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo é reservado à contextualização do estudo no ambiente em que se desenvolve a pesquisa. Abordará os aspectos do tema e do problema a ser pesquisado, além da justificativa, das limitações, dos objetivos e da metodologia a ser aplicada.

1.1.1 Tema da Pesquisa

Vive-se uma verdadeira “revolução” a cada dia. Esta “revolução” é provocada pela celeridade do processo de transformações a que o mundo está submetido, seja nos aspectos econômicos, políticos, sociais e, até mesmo, culturais dos povos. As organizações, como parte integrante desse ambiente, de igual forma, estão submetidas aos impactos que estas transformações provocam nas suas estruturas.

No mundo dos negócios, as transformações ambientais passam a exigir uma nova postura dos seus agentes e atores. As novas oportunidades se apresentam na medida em que os atores e agentes das organizações decidem pelas mudanças e adotam o novo como um processo natural e benéfico ao vigor organizacional. A busca de novas formas de organizar, de planejar, de pensar, de controlar, enfim, de novas maneiras de projetar as empresas do amanhã, talvez seja a principal razão que aguça a criatividade dos que têm a responsabilidade direta pelo sucesso empresarial.

Os Correios, uma das organizações mais antigas da história do Brasil, encontram-se perfeitamente inseridos no ambiente descrito acima. E estão igualmente afetados e oprimidos pela necessidade de mudanças.

Até o ano de 1969, os Correios eram um Departamento do Ministério de Viação e Obras Públicas e o seu funcionamento e imagem, segundo a opinião da sociedade, eram péssimas. O regime de trabalho era estatutário e não havia nenhum tipo de preocupação com o equilíbrio da despesa efetivada com a receita auferida. O Governo Federal, então, editou o decreto-lei 200/69,¹ criando a ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que, embora pública, passou a ter a relação trabalhista regida pela CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Os princípios da sustentação econômica, então, estavam lançados.

A partir de 1990, o processo de privatização das empresas públicas no Brasil tornou-se mais efetivo. A elaboração do conjunto de políticas públicas do MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado edita um novo modelo para o Estado Brasileiro. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos passa a enfrentar um novo desafio. Este novo desafio, oriundo do novo modelo do Estado brasileiro, traz consigo as vertentes concorrenciais para dentro dos Correios, até então praticamente desconhecidas. Os Correios passam a conhecer a ação de concorrentes diretos no setor e, de lá até os dias de hoje, o processo tem se acentuado.

O Governo Federal, em 1995, através do Ministério das Comunicações, lança o Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - PASTE com investimentos, até o ano de 2003, na ordem de 4,0 bilhões de reais para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Este investimento prevê a modernização da empresa e a reforma operacional, do parque tecnológico e comercial, além da adequação administrativa (Ministério das Comunicações – PASTE, 1995).

¹ Decreto-lei que criou a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e permanecia em vigor na conclusão do estudo.

Com as recentes alterações propostas na regulamentação do serviço postal, atualmente tramitando no Congresso Nacional, novos competidores serão atraídos para o setor. Um aumento na concorrência, certamente exigirá outra postura gerencial nos diversos setores da empresa, ou seja, uma mudança da atual legislação pública para uma mentalidade privada de negócios.

A nova postura, de maior agilidade, de mais precisão e flexibilidade na tomada das decisões pode não ser suficiente. É necessário saber se o resultado dessas decisões estará contribuindo para elevar a posição da empresa no *ranking*² comparativo dos negócios. Os ajustes financeiros e as medições do desempenho operacional, além da elevação da satisfação dos clientes, precisarão ser adotados. Para HRONEC (1994):

“As medidas financeiras por si só não ajudam a administração a focalizar o que é verdadeiramente importante para o cliente (qualidade, atendimento, prazos, preços, serviços e outras)”.

É possível que as organizações do futuro necessitem de sistemas de medição de desempenho que extrapolem a perspectiva financeira. O aumento do nível de exigência dos clientes certamente fará com que as organizações passem a considerar outras dimensões como fatores impulsionadores do negócio.

Os sistemas de medição de desempenho, portanto, devem acompanhar a dinâmica das mudanças. Isto, porém, num primeiro diagnóstico, não tem se verificado nos Correios do Estado da Bahia, onde o sistema de indicadores está se mantendo estático, com foco voltado apenas às medições dos processos operacionais. Além disso, as análises dos resultados financeiros parecem ser realizadas de forma desconectada dos processos operacionais. O tema deve merecer atenção dos gestores organizacionais, sob pena de que equívocos possam ser cometidos quando da utilização dos indicadores organizacionais nas comparações entre empresas, nestes tempos de competitividade.

² Expressão da língua inglesa que significa a elevação de posição das empresas no mercado concorrencial ou que marca uma posição de destaque das empresas no seu mercado de atuação.

1.1.2 O problema a ser pesquisado

As organizações sentem diretamente o reflexo do aumento de concorrência provocado pelo processo de globalização da economia. Hoje, não é mais suficiente a medição tão somente da receita e da despesa mensais, tendo-se apenas estas duas variáveis como componentes do sistema de indicadores. É necessário que outras variáveis façam parte deste processo, até mesmo pelas novas exigências do homem atual, seja enquanto cliente ou enquanto gestor de organizações. Numa época em que mercados, produtos e conhecimento são plenamente acessíveis, o diferencial competitivo estabelece forte vínculo com a capacidade de gerenciamento. Medidas inovadoras na gestão das empresas tornam-se necessárias. Para DRUCKER (1997):

“Uma empresa bem estabelecida que, numa época que exige inovação, não é capaz de inovar está fadada ao declínio e à extinção. E uma administração que nesta época não saiba como administrar a inovação é uma administração incompetente e indigna de sua tarefa. Administrar a inovação vai cada vez mais tornar-se um dos desafios da administração – principalmente da alta administração – é a pedra de toque de sua competência”.

Uma organização, cujas metas e objetivos não se definem de forma clara, certamente terá dificuldades em se firmar num mercado que não admite a estratégia do erro e acerto como instrumento de administração. Então, inovar no sistema de indicadores das metas pode gerar um diferencial na capacidade de gestão das organizações. Para KAPLAN & NORTON (1997):

“A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informação e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados”.

O sistema de indicadores de desempenho pode ser a ferramenta capaz de proporcionar inovação constante na organização. Pode proporcionar também maior capacidade de gerenciamento a uma organização. É necessário, porém, que na montagem dos indicadores componentes do sistema haja a preocupação do

alinhamento total dos objetivos estratégicos aos principais processos de medição da empresa.

O acompanhamento dos indicadores de desempenho e gestão dos Correios da Bahia não está capacitado a promover a mencionada inovação na gestão. Numa análise preliminar, verifica-se que os indicadores não contemplam o desdobramento das estratégias e diretrizes de modo a garantir coerência destas com as metas ou as atividades práticas concretas. É possível que o excesso de preocupação com a medição do resultado financeiro possa estar encobrindo a medição das etapas intermediárias dos principais processos da empresa.

Então, o que é medido está apenas indicando um resultado já ocorrido. A medição, deste modo, torna-se incapaz de promover as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores.

Assim sendo, é possível que os indicadores estejam mais voltados ao passado do que sinalizando um estado futuro, de causa e efeito, desejado pelos Correios da Bahia. Uma análise crítica, então, dos atuais indicadores de desempenho deverá ser realizada, com o objetivo de incluir ou excluir indicadores no processo de medição, de forma a se propor um novo sistema.

1.1.3 Justificativa

Os Correios, como organização constituída em todos os municípios do Brasil, são parte integrante do cenário das empresas brasileiras e estão sujeitas às transformações impostas pelo processo de globalização. Por conseqüência, os Correios encontram-se submetidos ao aumento de concorrência no seu mercado de atuação.

Atualmente a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos passa por um processo de reorganização estrutural, oriundo dos programas do governo brasileiro. Ainda em

1997, o então Ministro das Comunicações, Sérgio Motta, assim relacionava a empresa de Correios com as reformas do Estado brasileiro:

“... O segundo aspecto é um governo que tem compromisso com as reformas. Reformas essas comprometidas com a criação de um Estado Novo no Brasil, e que afeta a vida dos Correios como a vida do sistema Telebrás....Queremos um conjunto de agências reguladoras que permitirão ter um Estado que abra a livre competição ao capital privado”. (ECT, 1997, grifos do autor).

Na mesma oportunidade, o referido texto ainda chamava a atenção para alguns pontos, dentre os quais:

“... O programa de investimentos, a reestruturação da Rede Postal Aérea Noturna, a remecanização de todo o Correio e a criação de um novo modelo institucional dos Correios que amparasse a área comercial com um vigoroso projeto de produto, lançado como desafio à Direção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”.

O programa de reformas previsto para os Correios pelo governo federal parte do princípio de que a abertura de mercado exige preparo da Instituição como um todo (da sua estrutura, dos seus processos, dos seus métodos, dos seus produtos). A área comercial dos Correios, diante das premissas do programa de governo, passa a atrair prioridades na distribuição dos recursos aos seus projetos. E estes recursos têm sido disponibilizados à medida que a nova lei postal tramita no Congresso Nacional.

Nos Correios do Estado da Bahia, entretanto, não se visualizou todos os mecanismos que atendessem as premissas do programa de investimentos voltados à área comercial. Não se verificou também a existência de ferramentas de acompanhamento do desempenho comercial no mercado de forma sistematizada. Da mesma forma, a segmentação dos produtos e dos serviços parece não estar bem definida e atendida sob a ótica dos clientes. Como consequência, os indicadores de desempenho disponíveis não se encontram voltados para medir o negócio. Uns estão focados em atividades postais que compõem processos operacionais básicos da empresa. Outros estão voltados ao montante mensal de receita auferida pela empresa.

Assim, o momento é bastante oportuno para que se proponha a inclusão, no plano de trabalho dos Correios da Bahia, de um sistema de gestão a ser implementado no Estado, mediante o estabelecimento de metas com acompanhamento sistemático de medição regular nos indicadores de desempenho. Para KAPLAN & NORTON (1997):

“A distinção entre um sistema de indicadores e um sistema gerencial é sutil, porém crucial. Sistema de indicadores deve apenas ser um meio para se alcançar uma meta ainda mais importante – um sistema de gestão estratégica que ajude os executivos a implementar e obter feedback sobre sua estratégia”.

O problema parece residir no desdobramento das estratégias dos correios no Estado da Bahia. O desdobramento das metas mais importantes para a obtenção dos resultados carece de maior clareza junto às unidades e equipes executoras dos processos. Além disso, as ausências de indicadores que envolvam os principais processos, principalmente os administrativos, apontam para o desalinhamento das diretrizes do negócio com as atividades práticas concretas e metas por segmento de mercado específico. Para TAKASHINA (1999):

“Os indicadores devem sempre estar associados às áreas do negócio, cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização, de modo a dar suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento”.

O trabalho ora apresentado se propõe a analisar o desempenho alcançado nos principais processos dos Correios no Estado da Bahia nos últimos anos, incluindo os processos comerciais. Da análise, deverá resultar a proposição de um conjunto de indicadores que verifique, além da área financeira, o negócio da empresa. Espera-se, com isso, que a medida financeira dos Correios na Bahia seja uma decorrência da interação dos processos intermediários e que estes, através de um sistema de medição coerente, focalizem o que é verdadeiramente importante para os clientes.

A proposição do tema para aplicação nos Correios da Bahia encontra sua viabilidade fortalecida na medida em que, no momento da elaboração deste trabalho, o Congresso Nacional analisa e vota a Lei Postal. Pelo que se teve conhecimento, a nova

legislação provocará alterações no setor postal, principalmente no que diz respeito à abrangência dos serviços e à reserva de mercados existentes no Brasil. Atualmente, os Correios não têm concorrência direta nos serviços de cartas, telegramas e correspondência agrupada. Também é prerrogativa dos Correios, a emissão de selos e carimbos postais e outras formas de franqueamento de objetos de correspondência.

Além do exposto, os Correios detêm a reserva de mercado para atuação em todo o território nacional. Entretanto, esta situação deverá mudar com a legislação que tramita no Congresso Nacional. O período de cinco anos é o prazo estipulado para as revisões e regulações necessárias nesse setor da economia para operação em regime de livre concorrência. Assim, o momento é bastante oportuno e viável à sugestão de novos mecanismos que fortaleçam a competitividade e auxiliem a gestão da empresa.

1.1.4 Limitações do trabalho

O desenvolvimento do trabalho não esgota o tema dos indicadores de desempenho organizacionais, nem no âmbito dos Correios no Estado da Bahia, tampouco no âmbito da Empresa. Sua aplicação está estritamente limitada aos Correios do Estado da Bahia e poderá, eventualmente, auxiliar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em nível nacional, no processo de escolha do sistema de indicadores de desempenho em nível regional, já que os Correios adotam a organização estrutural regionalizada. Também poderá auxiliar a empresa na escolha de ferramenta de acompanhamento da gestão, caso esta venha a julgar a alternativa adequada.

O trabalho, portanto, está restrito à Diretoria Regional dos Correios no Estado da Bahia e se limita à análise crítica dos indicadores dos processos operacionais, administrativos, financeiros e comerciais da área postal desta organização, com vistas a sugerir a inclusão ou a exclusão de indicadores para facilitar a gestão da Instituição no Estado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Realizar uma análise crítica do atual sistema de medição de desempenho dos Correios da Bahia, propondo, posteriormente, um sistema de indicadores de desempenho que permita uma gestão abrangente e objetiva dos serviços da Instituição.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos deste trabalho, elencam-se:

Elaborar revisão bibliográfica relativa ao estado da arte da avaliação de desempenho organizacional.

Analisar o atual sistema de avaliação de desempenho dos Correios na Bahia, identificando os desvios e problemas existentes e suas causas.

Propor um sistema de avaliação de desempenho que corrija os desvios acima verificados conduzindo a um processo de gestão adequado às necessidades da Instituição.

1.3 METODOLOGIA

O tema ora apresentado se propõe a analisar o modo como os Correios do Estado da Bahia tem acompanhado e analisado o seu desempenho. A metodologia, no que diz respeito à forma de abordagem do trabalho, é constituída por um estudo de caso. A análise foi iniciada a partir de consulta documental, com a aplicação de entrevistas e técnicas de *brainstorming*³. A partir de então, é efetivada uma pesquisa quantitativa, de campo e, após, é sugerido um modelo, dentre os estudados, para avaliação de desempenho e gestão dos Correios no Estado da Bahia.

³ Expressão da língua inglesa, denominada por consultorias no Brasil, como técnica de solução de problemas, através da qual opiniões ou idéias de pessoas em grupos de estudos, reuniões ou grupos de trabalho são coletadas para selecionar as de melhor aplicabilidade.

O pesquisador executou a pesquisa no seu local de trabalho, tendo a sua ação facilitada. Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de duas fontes básicas:

- **Externa ou primária**, forneceu os dados obtidos na bibliografia para o tema.
- **Interna ou secundária**, forneceu os dados dos documentos internos da empresa (relatórios de acompanhamento e Planos de Trabalho dos Correios na Bahia).

O pesquisador teve acesso aos dados através de análise documental e por observações diretas na sede dos Correios em Salvador. As técnicas utilizadas foram: de análise documental; de entrevistas individuais, aplicação de questionário e técnicas de *brainstorming*. O trabalho foi desdobrado de acordo com as seguintes etapas:

1.3.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida considerando as publicações mais recentes sobre o assunto indicadores de desempenho, com o objetivo de fornecer o embasamento teórico necessário à compreensão do tema. A relação da literatura pesquisada encontra-se exposta no final do presente trabalho.

1.3.2 Estudo de caso

O estudo de caso foi escolhido como método de pesquisa por admitir a exploração intensa de dados de um único caso, e por permitir bastante flexibilidade na coleta desses dados. O estudo de caso possibilitou ainda o uso de diferentes técnicas de pesquisa, envolvendo o levantamento bibliográfico, análise de documentos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas e de análises de exemplos concretos nos Correios da Bahia.

Segundo GOLDENBERG (1998), o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso.

GIL (1996) aponta que a flexibilidade torna o método bastante simples quanto aos procedimentos de coleta de dados. No entanto, a falta de padronização pode gerar grande variedade de informações, devendo o pesquisador estar atento para lidar com novos problemas e descobertas.

A grande limitação que o método apresenta diz respeito à dificuldade de generalização dos resultados, uma vez que a análise é realizada a partir de um único caso, revelando exaustivamente as particularidades de uma situação, podendo não se estender a outras, pois não permite um estudo comparativo. Esta limitação que o método apresenta, entretanto, não interfere nos resultados desta pesquisa, uma vez que o objetivo é analisar e propor um sistema de medição de desempenho para ser aplicado aos Correios da Bahia, sem a intenção de estender os resultados para outras organizações.

Eventualmente, o estudo poderá auxiliar os Correios de outros Estados brasileiros que desejarem implementar um sistema de indicadores de desempenho e gestão, conforme explicação contida no item 1.1.4 do presente trabalho.

Esta pesquisa, então, está delimitada ao estudo dos Correios da Bahia, através da exploração da massa documental, das experiências individuais da força de trabalho existente na organização e das técnicas já expostas, com o objetivo de descrever o sistema de medição de desempenho dos Correios no Estado da Bahia em sua totalidade, apontando seus desvios e os problemas existentes e suas causas.

1.3.3 Proposição do modelo

O novo modelo foi proposto de modo a contemplar os processos operacionais, comerciais, financeiros e de gestão, além do ambiente organizacional, num sistema de medição de desempenho. Os fatores críticos de sucesso foram relacionados em cada processo, com os respectivos indicadores, devidamente acopladas ao modelo para um melhor acompanhamento e facilitar a gestão. O modelo escolhido foi baseado na

comparação entre as referências bibliográficas estudadas no presente caso e a situação real encontrada nos Correios da Bahia.

1.3.4 Fluxograma do trabalho

Um esboço da metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho é apresentado no fluxograma exposto na Figura 1 – Seqüência da Pesquisa.

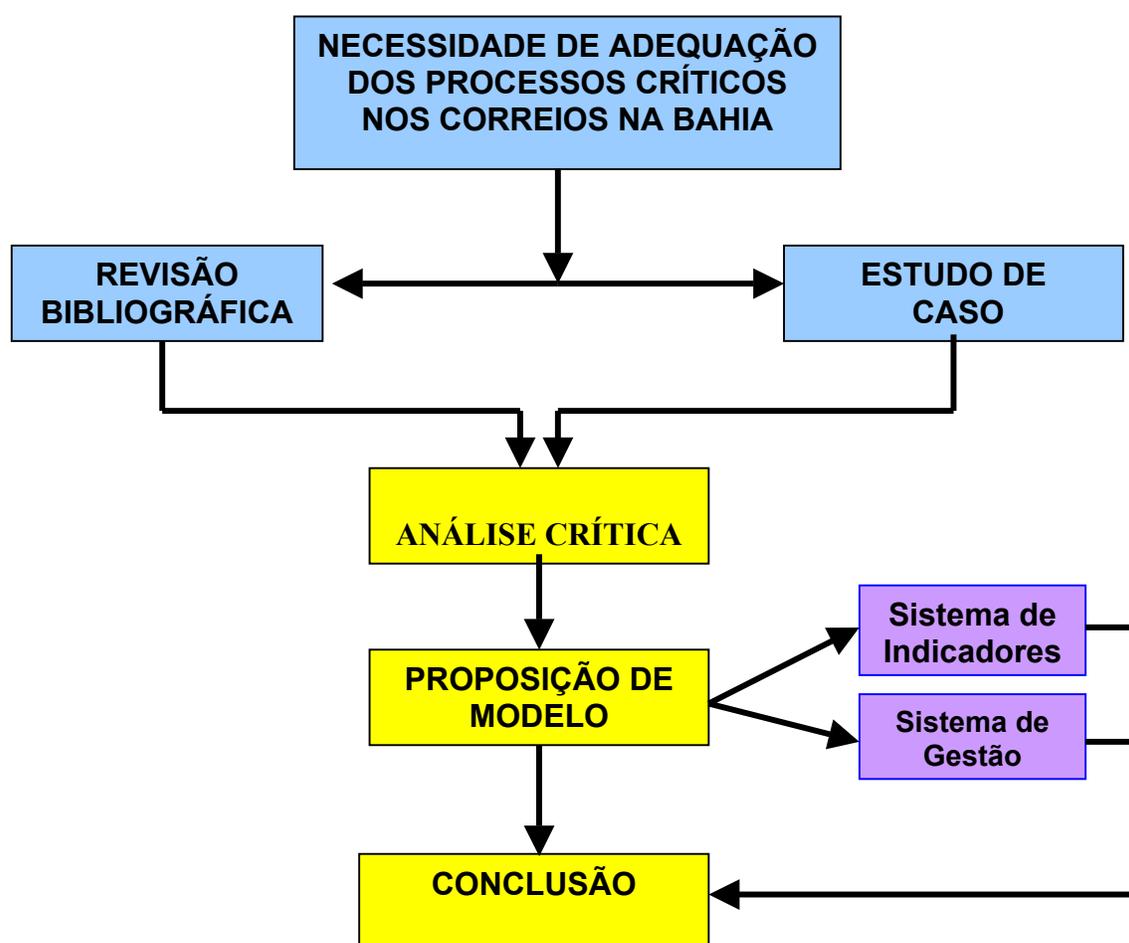


Figura 1 - Seqüência da Pesquisa.

Apresentados os aspectos introdutórios do presente trabalho, o próximo Capítulo tratará, então, da fundamentação teórica necessária para compreensão dos modelos de avaliação de desempenho e gestão.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

2.1 OS INDICADORES DE DESEMPENHO

O tema indicadores de desempenho não é novo. O processo avaliativo está presente em todos os momentos no campo da gestão empresarial.

De acordo com LUCENA (1992), do início de século até aproximadamente a Segunda Guerra, os indicadores tinham enfoque totalmente comportamental e controladores de pessoas. A avaliação do desempenho, então, estava mais voltada para manter o controle da disciplina, funcionando como instrumento de punição ou de recompensa. Entretanto, alterações no ambiente organizacional provocaram mudanças na forma de medir. Os novos conceitos de Recursos Humanos, as novas estruturas organizacionais, o surgimento de novas tecnologias e os novos métodos de produção contribuíram tais alterações, como afirmam SINK & TUTTLE (1993).

O objetivo deste Capítulo é buscar a compreensão do atual estado da arte do tema. Antes de analisar alguns modelos de avaliação de desempenho é oportuno que se descreva como alguns autores tratam essas medidas de avaliação e as dimensões do desempenho. Várias são as contribuições de obras e autores que dedicam importância ao assunto. No entanto, são destacados alguns pontos destas obras e autores que podem trazer uma contribuição direta e efetiva para o objetivo do presente trabalho, conforme se expressa a seguir.

2.1.1 As Dimensões do Desempenho segundo Daniel Augusto Moreira

MOREIRA (1996) mostra a necessidade da existência de um sólido sistema de

medidas de desempenho que atenda todos os níveis da organização. O referido sistema deve acompanhar não só os aspectos internos da empresa, mas também permitir a comparação do desempenho da companhia com os seus concorrentes a nível externo e fazer, ainda, a aferição do grau de satisfação dos clientes com seus produtos e serviços. Mas os fatores externos, segundo MOREIRA (1996), estão quase que fora do controle da empresa. Então, ele direciona a necessidade de mudanças para os fatores internos como forma de apoiar a estratégia competitiva da empresa. Isso faz com que a empresa se antecipe às necessidades e expectativas dos clientes e a diferencie dos concorrentes. E, por estratégia competitiva, MOREIRA (1996) entende o conjunto de metas da empresa, acoplado aos meios escolhidos para chegar até elas.

Para ser competitiva, porém, a empresa precisa de inovações constantes, não só em tecnologias, estruturas, produtos e serviços, mas também nos seus sistemas gerenciais, pois é através destes que se institucionaliza a estratégia organizacional.

Na visão de MOREIRA (1996), os sistemas gerenciais se consolidam através de sistemas de medidas de desempenho, pois é a medição dos processos que dará a feição competitiva da empresa. Então, ele define um sistema de medidas de desempenho com sendo:

“Um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado”. (MOREIRA, 1996).

Ao relacionar os modelos de controle com a atuação gerencial, MOREIRA (1996), defende que os gerentes precisam de um modelo que os ajude a identificar, medir e gerenciar o menor número possível de indicadores de desempenho.

Antes de propor as dimensões de desempenho para manufatura e serviços, MOREIRA (1996) desmistifica algumas premissas falsas sobre as medidas de desempenho, acrescentando-lhes as qualidades mais importantes. É oportuno mostrar essa abordagem, face à necessidade de se focar os aspectos positivos da medição

de desempenho e não os negativos, por ocasião da implementação de sistemas de medição nas empresas. Dentre as idéias falsas encontradas, as que mais se destacam, segundo MOREIRA (1996), são as de que:

- A medida, para ser útil, necessita ser a mais precisa possível;
- As medidas assustam as pessoas;
- O desempenho pode ser resumido em um único indicador;
- As medidas subjetivas não são confiáveis.

Já as qualidades mais importantes para as medidas de desempenho, ainda na visão de MOREIRA (1996), são citadas como sendo: a confiabilidade, a validade, a relevância e a consistência.

Para uma organização que opera com manufatura e serviços, MOREIRA (1996) propõe as seguintes dimensões de desempenho:

- **Utilização de recursos,**
- **Qualidade,**
- **Tempo,** subdividido em velocidade de entrega, velocidade de desenvolvimento e confiabilidade de entrega,
- **Flexibilidade,**
- **Produtividade e**
- **Capacidade de inovação** (produtos, processos, estruturas e sistemas gerenciais).

2.1.2 As medidas de desempenho segundo SINK & TUTTLE

Os autores SINK & TUTTLE trabalham com sistemas de medição de desempenho por mais de 30 (trinta) anos e a utilização de parte dos seus conceitos é oportuna na proposição de um sistema de indicadores e gestão. Para SINK & TUTTLE (1993):

“Bons sistemas de medição, como bons painéis de instrumentos de aviões, não acontecem por acaso. São projetados, arquitetados de acordo com os fatores humanos, desenvolvidos e constantemente aperfeiçoados”.

Então, quando do desenvolvimento de um sistema de medição, a análise de sistemas gerenciais (ASG) assegura que todo o sistema gerencial seja levado em consideração e, um exame dos resultados do processo de planejamento para a melhoria de performance (PPMP) dá a certeza de que a medição está vinculada à estratégia. E, por último, uma auditoria dos sistemas de medição pode assegurar à equipe encarregada do desenvolvimento do sistema de medição, o conhecimento das técnicas e das ferramentas então existentes na organização.

SINK & TUTTLE (1993) preconizam o alinhamento do sistema de medição do desempenho com a estratégia organizacional. Estes autores propõem 7 critérios de performance, cuja relação entre eles é apresentada na Figura 2, a seguir.

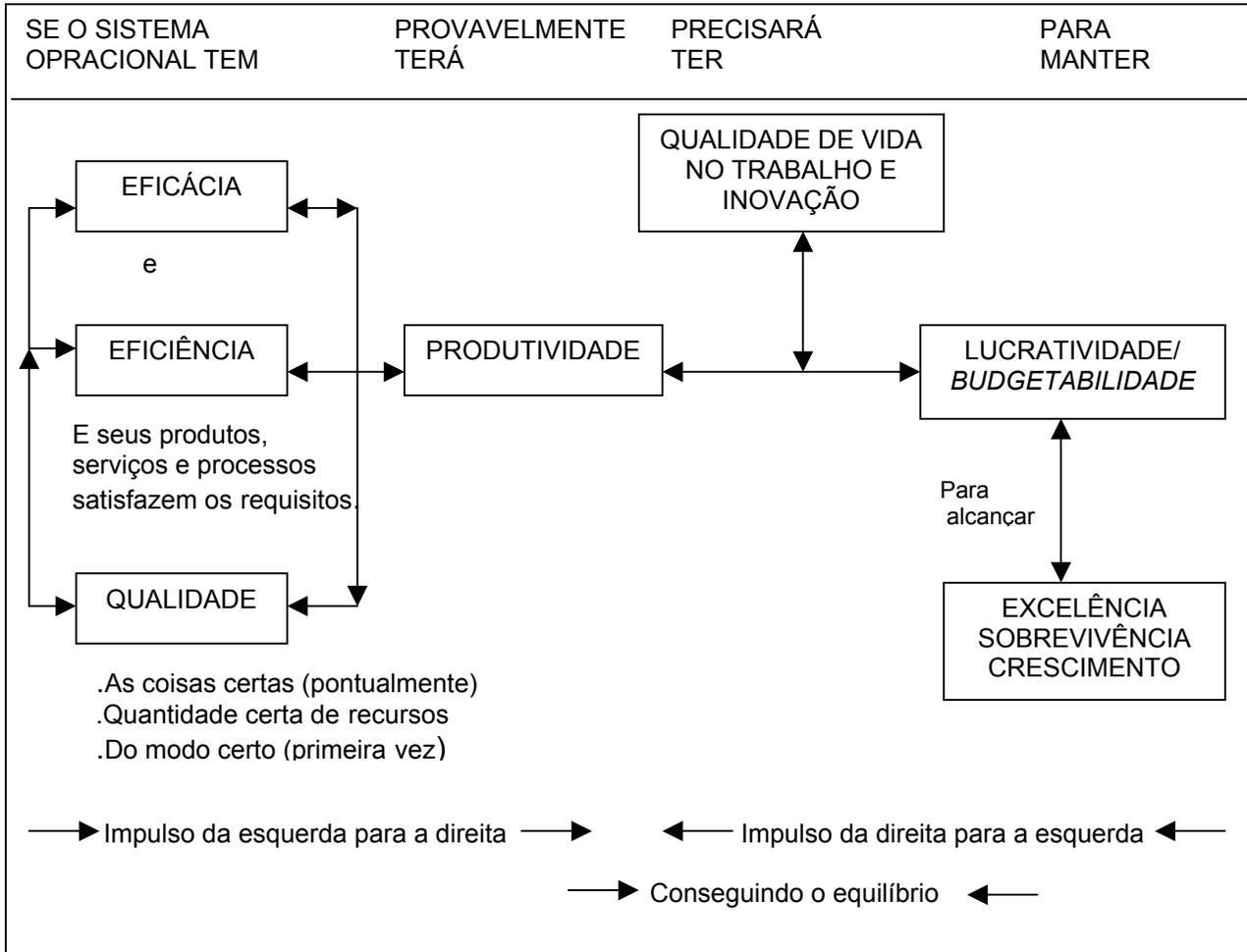


Figura 2 – Relação entre os Sete Critérios de Performance
 Fonte: SINK & TUTTLE (1993) *Planejamento e Medição para a Performance*

A análise da Figura 2 mostra que se um sistema organizacional gerenciar bem os critérios da Eficácia, Eficiência e Qualidade, a Produtividade virá como consequência. Já os critérios da Qualidade de Vida no Trabalho e Inovação são os moderadores entre Produtividade e Lucratividade/*Budgetibilidade* e podem aumentar ou diminuir a performance. Ou seja, uma má performance na qualidade de vida no trabalho e inovação é prenúncio de fracasso, em longo prazo, para uma organização. No curto prazo, porém, podem aumentar a Lucratividade. A Excelência, a Sobrevivência e o Crescimento, que são resultados desejados em longo prazo, são obtidos dirigindo a equação da esquerda para a direita. Os autores concluem que, se não houver uma força compensadora no processo de planejamento, a organização corre riscos de excessos de impulsos da direita para a esquerda no processo de gerenciamento.

SINK & TUTTLE (1993) defendem ainda que as organizações devam não só possuir um sistema de medição para avaliação do desempenho, mas também atualizá-lo constantemente, em função das variações do ambiente. Observa-se o que estes especialistas dizem a respeito dessa vinculação da medição de desempenho com a estratégia.

“Se os sistemas de medição não estão alinhados com a estratégia, significa que estamos conduzindo a performance e as decisões de alocação de recursos em direções que reduzem a competitividade da nossa organização, em vez de aumentá-la. A orientação estratégica em todos os níveis da organização é indispensável ao êxito”. (SINK & TUTTLE, 1993).

2.1.3 O Desdobramento de Diretrizes na abordagem de AKAO

O mundo empresarial moderno é visto e abordado como um sistema. Um sistema, porém, na visão de AKAO (1997), nada mais é do que um conjunto de processos coordenados que realizam os objetivos essenciais da empresa. Os processos, para se tornarem eficazes, no entanto, ainda na visão de AKAO (1997), necessitam de medição e gerenciamento, caso contrário, a noção de acerto e erro na avaliação fica menos perceptível.

AKAO (1997) descreve o método de *Hoshin*⁴, numa abordagem sistêmica do gerenciamento das mudanças em processos empresariais críticos. O autor parte do princípio de que, para todo sistema empresarial, existem medidas de desempenho e níveis de desempenho desejado. A descrição do método tem o foco no desdobramento das diretrizes para o sucesso do gerenciamento pela qualidade total e, inicialmente, faz algumas considerações para a mudança no sistema empresarial, dentre as quais, destacam-se:

- Medir o sistema como um todo, verificando necessidade de ajustes ou alterações.
- Estabelecer os objetivos essenciais do negócio, para criar uma crença comum nas pessoas encarregadas de executar o plano. AKAO (1997), observa que:

“As pessoas que estão encarregadas de executar o plano deveriam participar do processo de planejamento em si. Essa premissa está baseada no conceito de que qualquer plano que incorpore diálogo de grupo se tornará um plano mais forte”.

- Compreender a situação ambiental, incluindo aspectos técnicos, econômicos, mercadológicos, políticos, sociais e legislativos do negócio em relação aos concorrentes para possibilitar à compreensão das necessidades dos clientes.

- Fornecer os recursos para a realização dos objetivos do negócio, em função de que o método *Hoshin* considera a existência de objetivos no nível estratégico e no nível de controle diário do negócio. Como os objetivos descem em cascata pela organização, em forma de estratégias, o método recomenda que se conheça a força de trabalho necessária para a correta implementação em ambos os níveis.

- Definir os processos do sistema, no sentido de que o movimento geral do processo é da alta para a média gerência e daí para as equipes de implementação. Cabe à alta gerência definir “o que” do sistema empresarial e negociar “o como” com a média gerência. Esta, por sua vez, negocia com as equipes de implementação, com base nas medidas de desempenho que serão usadas para indicar se o processo está em direção ao cumprimento das estratégias. Um esboço do modelo de *Hoshin* é mostrado na Figura 3, constante deste Capítulo. Segundo AKAO (1997):

⁴ Palavra composta pelos caracteres chineses Ho, que equivale a método e Shin, que equivale à direção e, juntos, significam metodologia para estabelecer a direção estratégica. (AKAO, 1997).

“O Hoshin Kanri ⁵ é a forma pela qual o sistema de controle global e o gerenciamento pela qualidade total são desdobrados. O produto final de implementação das diretrizes é criar a garantia da qualidade por toda a empresa, que está baseada na filosofia de que a qualidade é suprema e que assume uma abordagem de market-in (orientada para o cliente)”.

AKAO (1997), complementa que:

“Uma estratégia empresarial bem-sucedida tipicamente inicia com uma avaliação realista da situação ambiental presente, uma visão coerente do futuro e a compreensão da transição necessária para estabelecer uma ponte entre o presente e o futuro”.

Quando se refere a metas, diretrizes e planos, AKAO (1997) estabelece a seguinte relação entre eles:

“Metas podem ser definidas como resultados esperados, ao passo que diretriz é utilizada, num sentido mais amplo, de maneira que as metas e os meios combinados possam ser denominados como diretriz e assim determinar um plano de ação com um cronograma”.

O modelo de planejamento proposto por AKAO (1997) contempla as relações que devem existir entre estratégia, diretriz, metas e ações, bem como a responsabilidade por suas elaborações.

Várias empresas americanas, de renome internacional, segundo AKAO (1997), como a Hewlett – Packard, Procter & Gamble, Intel, Xerox, dentre outras, adotaram o método *Hoshin* como sistema de planejamento. Dentre as vantagens, uma de grande destaque é o desenvolvimento de uma abordagem abrangente a toda empresa, desdobrando-a para resultados. Na Figura 3, que é apresentada a seguir, se verificam as relações de responsabilidade pelas estratégias, diretrizes, metas e ações em toda a organização.

⁵ Composição de palavras utilizadas pelo autor para significar Desdobramento das Diretrizes. AKAO (1997).

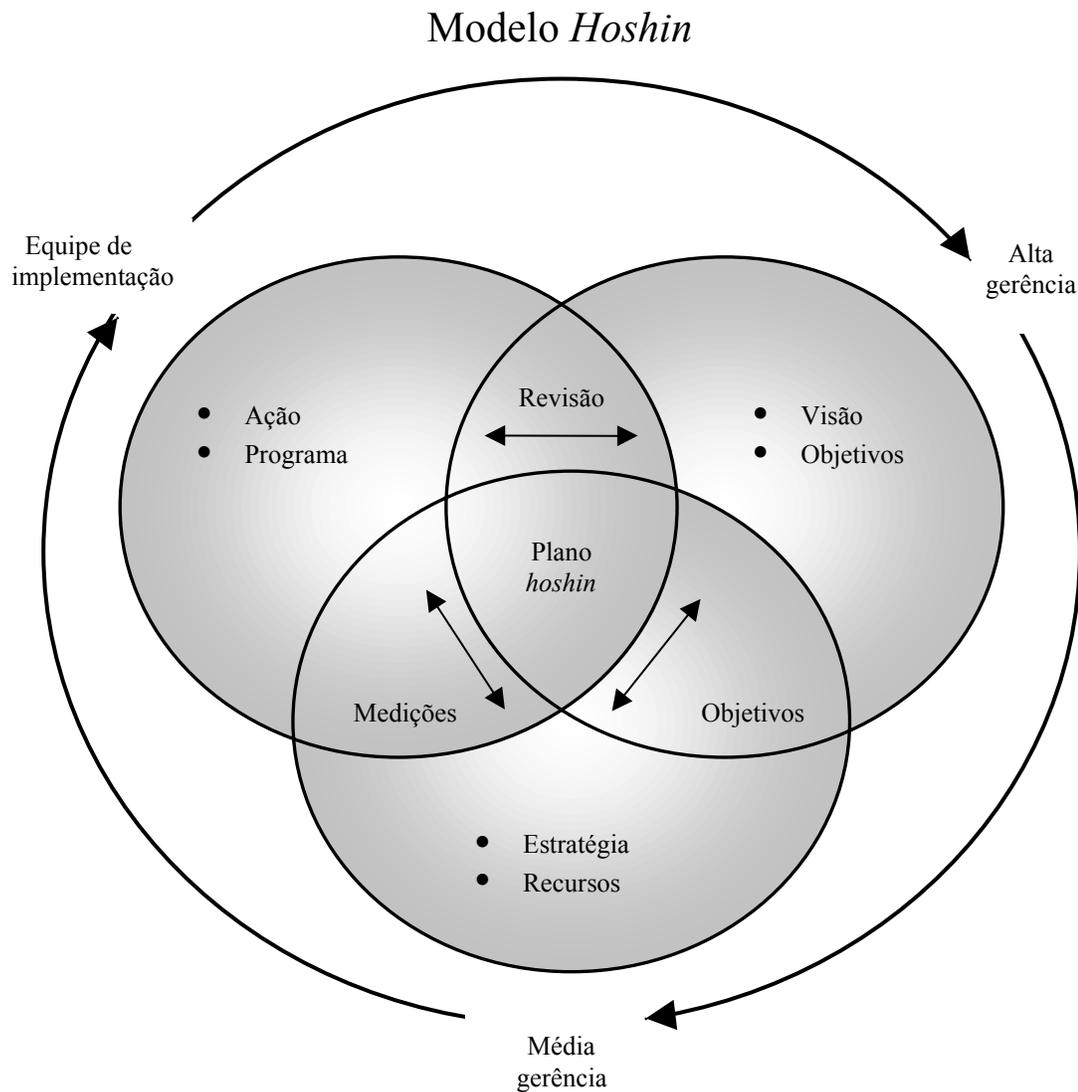


Figura 3 – Modelo *Hoshin*

Fonte: AKAO (1997), *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*

Outras vantagens do método *Hoshin*, também de significado muito relevante, a exemplo da elaboração de abordagens abrangentes na empresa, são listadas a seguir:

- Todos na empresa sabem como o seu trabalho se relaciona com a operação estratégica e com o gerenciamento diário do sistema empresarial;
- Clara comunicação dos objetivos essenciais em todas as direções, facilitando as negociações entre alta e média gerência com as equipes de implementação;

- Estruturação do processo de revisão que permite a discussão aberta da aplicação desdobrada dos objetivos essenciais;
- Revisão contínua, não permitindo que o sistema fique focado exclusivamente nas finanças.

2.1.4 Avaliação de desempenho empresarial segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ

Na revisão da literatura, o pesquisador procurou conhecer a maneira pela qual as empresas são avaliadas no Brasil e que tipo de sistemas utilizam para avaliação de desempenho e gestão, com a finalidade de estabelecer uma possível correlação com o modelo a ser proposto aos Correios da Bahia. O pesquisador encontrou, nos relatórios da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, informações úteis sobre o tema objeto do estudo.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foi criada em outubro de 1991, com a finalidade de avaliar a gestão das organizações concorrentes ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e dar suporte técnico aos prêmios estaduais de qualidade. A referida Fundação usa, nas avaliações, sete critérios de excelência, quais sejam: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado, Informação e Análise, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados da Organização.

Com base nas avaliações realizadas anualmente, as melhores práticas de gestão são disseminadas através dos Comitês Temáticos da FPNQ. No Relatório do Comitê Temático do PNQ 2001, encontra-se esta definição:

“Comitês Temáticos são grupos de estudos para comparar as melhores práticas de gestão das organizações bem-sucedidas em torno de um tema de alto interesse na atualidade, visando a disseminação de informações e resultados alcançados, numa verdadeira sistemática de benchmarking”. (FPNQ, 2001).

A literatura revisada pelo pesquisador se apoiou também no trabalho produzido pelo Comitê Temático da FPNQ, denominado Planejamento do Sistema de Medição Global. Conforme o Relatório da FPNQ 2001, o tema medição do desempenho global foi selecionado para o ano de 2001 por ser um dos pontos-chave dos critérios de excelência. O referido Relatório, então, foi utilizado pelo pesquisador que, no momento, estudava a gestão dos Correios na Bahia, através dos indicadores de desempenho.

Quanto ao desempenho global, o referido Comitê Temático entende que o sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias foram alcançados de forma equilibrada. Na análise das práticas das empresas concorrentes ao PNQ 2001, o Comitê Temático enfoca que:

“Um bom número de organizações participantes utiliza os conceitos do gerenciamento pelas diretrizes do Hoshin Kanri, desdobramento da política de qualidade, utilizado no Japão. Nessa metodologia a alta direção seleciona indicadores em cinco perspectivas, que refletem suas prioridades estratégicas. Esses indicadores são posteriormente desdobrados para o segundo nível e assim em diante”. (FPNQ, 2001).

“Algumas organizações utilizam a metodologia preconizada pelo Balanced Scorecard, em que, inicialmente, a estratégia é decodificada em objetivos para cada uma das quatro perspectivas e, em seguida, são identificados indicadores que meçam o atingimento desses objetivos”. (FPNQ, 2001).

“O Comitê concluiu que a metodologia do Balanced Scorecard é bastante aderente aos critérios de excelência do PNQ” (Grifos do autor). (FPNQ, 2001).

No Relatório Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global da FPNQ 2001 é manifestada, ainda, a possibilidade de se acrescentar outras perspectivas no *Balanced Scorecard*.

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para complementar a fundamentação teórica do trabalho, o pesquisador descreve

os modelos de avaliação de desempenho e gestão *Quantum* (HRONEC⁶), do Capital Intelectual⁷ e do *Balanced Scorecard*⁸. Estes modelos foram escolhidos em função da atualidade dos seus autores no assunto indicadores de desempenho e gestão. A escolha de mais de um modelo no estudo visou permitir, ao pesquisador, a realização de uma análise comparativa por diferentes abordagens, de modo a possibilitar a indicação mais adequada ao caso estudado nos Correios da Bahia, conforme descrição a seguir.

2.2.1 O Modelo *Quantum* (HRONEC)

O modelo *Quantum*, que ora se descreve, é do autor HRONEC (1994). Para o desenvolvimento deste modelo de avaliação de desempenho, o autor partiu de uma constatação:

“A administração consome muito tempo elaborando declarações de missão, mas quase sempre se afasta dos detalhes envolvidos no desenvolvimento do conjunto de medidas de desempenho”. HRONEC (1994) constata ainda que:

“As medidas de desempenho devem derivar da declaração de missão e são os sinais vitais da organização”. (HRONEC, 1994).

As razões para o afastamento da administração das medidas de desempenho, para HRONEC (1994), dizem respeito à dificuldade de desenvolver o conjunto de medidas, que exige equilíbrio entre os interesses dos participantes, a compreensão dos clientes e seus desejos e a identificação dos processos na empresa. E conclui que isso não pode ser feito em uma única reunião de executivos durante um fim de semana.

Assim, HRONEC (1994) foca a comunicação como sendo a primeira regra básica da medição do desempenho, ao afirmar que é necessário atingir 100% de entendimento dos conceitos e objetivos em toda a empresa. A partir de então, HRONEC define medida de desempenho como sendo *a quantificação de quão bem as atividades dentro de um*

⁶ Steven M. Hronec, autor da obra *Sinais Vitais* (1994), onde descreve o uso de medidas de desempenho da qualidade, do tempo e dos custos para traçar o futuro das empresas.

⁷ Expressão utilizada por Thomas Stewart et al para descrever um modelo de avaliação de desempenho e gestão com foco humano, baseado na inteligência e na capacidade intelectual dos funcionários de uma organização.

⁸ Criado pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton para descrever um sistema de avaliação de desempenho e gestão em que os indicadores vão além dos financeiros para medir o desempenho empresarial de forma equilibrada.

processo atingem uma meta especificada. E como tais medidas refletem a missão da empresa, elas devem ser desenvolvidas de cima para baixo e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

Quando se mede alguma coisa, é preciso antes determinar as dimensões, os valores e as capacidades. Deste modo, quantificação é uma parte importante nas definições de HRONEC. Então, a medição deve ser baseada em fatos, sendo, portanto, uniforme e confiável, conclui o autor.

HRONEC (1994) também inclui processos e resultados na sua definição. O processo é a série de atividades destinadas a produzir um bem ou serviço, ao passo que o resultado, por si só, é o que se pretende obter com as atividades.

A partir disso, HRONEC (1994) visualiza quatro tipos de benefícios das medidas de desempenho, quais sejam:

- **Satisfação dos clientes.** É o que mantém a empresa no negócio e as pessoas se comportam de acordo com o modo como são avaliadas.
- **Monitoramento do progresso.** Busca medidas certas de desempenho não só para tornar o processo melhor, mas também este melhoramento contínuo.
- **Benchmarking⁹ de processos e atividades.** É a busca das melhores práticas.
- **Geração da mudança.** A avaliação é o meio mais efetivo e menos dispendioso de mudar o comportamento humano.

Enfocados os principais benefícios que as medidas de desempenho proporcionam à organização, HRONEC (1994) mostra a importância do efeito cascata e a necessidade do entendimento da visão horizontal de tais medidas. No efeito cascata, HRONEC (1994) alicerça as medidas dos processos de uma unidade empresarial na medida dos

⁹ Expressão da língua inglesa que significa as melhores práticas empresariais que podem servir de referência para outras empresas concorrentes ou outras organizações.

*outputs*¹⁰ das unidades imediatamente inferiores, no sentido de associar a missão, estratégias, metas e processos dentro da organização. Já na visão horizontal, HRONEC (1994) garante que as medidas de desempenho devem refletir, de fato, a visão horizontal, pois os processos não fluem no sentido vertical e sim horizontalmente através dos departamentos que os executam. Então, para HRONEC (1994), *a medida do desempenho deve se localizar no final do processo.*

HRONEC (1994) reúne as variáveis da qualidade, do tempo e do custo num conjunto que denomina família de medidas que, focadas simultaneamente, podem otimizar os resultados dos processos e de toda a organização, do seguinte modo:

- *Qualidade*, que significa a excelência do produto ou serviço,
- *Tempo*, que significa a excelência do processo,
- *Custo*, que significa o lado econômico da excelência.

Ao relacionar essas três variáveis, da qualidade, do tempo e do custo em famílias de medidas entre si, HRONEC (1994) percebe o que é valor e o que é serviço sob a ótica dos clientes. A Figura 4 ilustra a relação simultânea do valor e do serviço com custo, qualidade e tempo, definindo que:

- Valor focaliza simultaneamente custo e qualidade,
- Serviço focaliza simultaneamente qualidade e tempo.

O relacionamento simultâneo de custo, de qualidade e de tempo fornece o Desempenho Quantum, cuja definição de HRONEC (1994) é:

“O Desempenho Quantum é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para os seus interessados”.

¹⁰ Expressão da língua inglesa utilizada pelo autor para significar quantidade produtiva de uma atividade ou o resultado final de um processo empresarial.

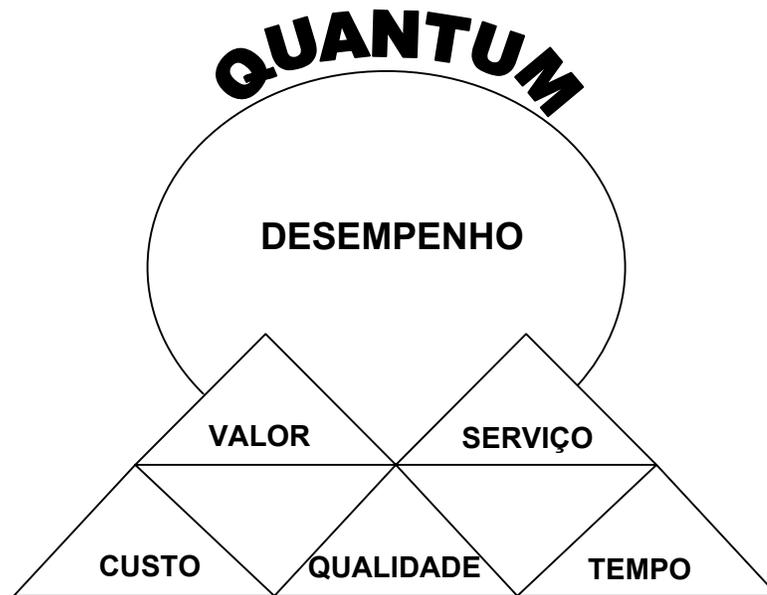


Figura 4 - Família de Medidas
 Fonte: Hronec (1994), *Sinais Vitais*

A família de medidas de desempenho - custo, qualidade e tempo - utilizada no modelo idealizado por HRONEC, é desenvolvida em três níveis de mobilização das medidas de desempenho, quais sejam:

- O humano*, que são nada mais do que as pessoas que executam as atividades orientadas por um conjunto de medidas de desempenho;
- O processo*, que é a série de atividades que consome os recursos e fornece os produtos aos clientes da empresa;
- A organização*, que compreende os níveis de desempenho das pessoas e do processo.

Através desta âncora, HRONEC (1994) chega na Matriz Quantum de Avaliação de Desempenho, ao correlacionar o custo, a qualidade e o tempo de uma atividade simultaneamente com a organização, com os processos e com as pessoas envolvidas nessa atividade. A Figura 5, a seguir, ilustra o uso das medidas em nove áreas de relação, com exemplos de como as variáveis se correlacionam.

DESEMPENHO QUANTUM			
VALOR		SERVIÇO	
Custo	Qualidade	Tempo	
Organização	Operacional	Produtividade	Velocidade
Processos	<i>Inputs</i>	Conformidade	Flexibilidade
Pessoas	Motivação	Competitividade	Responsividade

Figura 5 - Matriz Quantum
 Fonte: HRONEC (1994), *Sinais Vitais*

Para determinar as medidas de desempenho, dentro de cada uma das nove áreas da matriz contida na Figura 5, é necessário que a Gerência disponha do Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho, cuja consistência, segundo HRONEC (1994), reside em quatro elementos, a saber:

- **Geradores.** É a estratégia, através da liderança da empresa, dos interessados e as melhores práticas, incluindo regulamentação, concorrência, recursos, mercados, dentre outros.
- **Facilitadores.** Dão apoio para a implementação das medidas através da comunicação, através do treinamento, das recompensas e do *benchmarking*.
- **Processo em si.** Se as metas são geradas pela estratégia, é preciso identificar os processos críticos da organização e, dentro destes, identificar as atividades-chave. Após isso se implementam as medidas de desempenho do *output*.
- **Melhoria contínua.** Utilizada para a reformulação de metas e ajuste estratégico através do processo de *feedback*.

Para melhor compreensão do que propõe HRONEC, um esboço do modelo *Quantum* de medição de desempenho de HRONEC (1994) é apresentado na Figura 6, exposta a seguir.

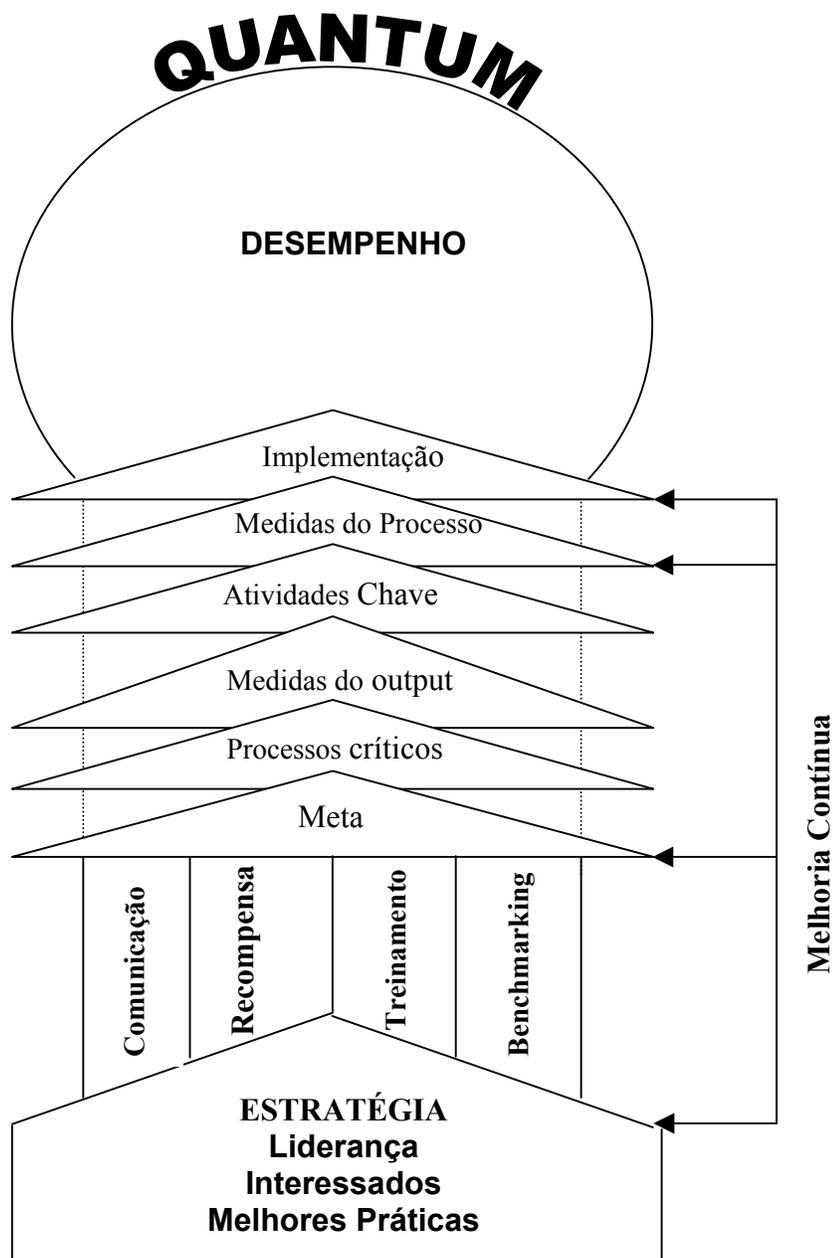


Figura 6 - Modelo Quantum
Fonte: HRONEC (1994), *Sinais Vitais*

No Capítulo IV, item 4.1, é feita a análise crítica deste modelo em relação à sua aplicabilidade nos Correios do Estado da Bahia.

2.2.2 O Modelo do Capital Intelectual

A descrição do modelo do Capital Intelectual, que ora se inicia, é baseada no autor STEWART (1998), complementada pelos autores EDVINSSON & MALONE (1998). Na

construção deste modelo de avaliação de desempenho, STEWART (1998) atribui à inteligência e à capacidade intelectual dos funcionários das empresas, a nova vantagem competitiva das organizações.

As referências ao Capital Intelectual de uma organização, segundo STEWART (1998) estão relacionadas com o Capital Humano e com o Capital Estrutural. KLEIN & PRUSAK, *apud* STEWART (1998), descreve uma definição funcional para o Capital Intelectual, qual seja:

“A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral - ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O Capital Intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem”.

No modelo do Capital Intelectual, segundo a visão de STEWART (1998), o conhecimento assume apenas duas formas, a saber:

- A *expertise*¹¹, ou o arcabouço semipermanente do conhecimento, que cresce em torno de uma tarefa, pessoa ou organização, a exemplo da capacidade de comunicação ou liderança.
- As ferramentas que tornam a *expertise* maior. Ou seja, aumentam o arcabouço do conhecimento, como por exemplo: os números de telefones isolados dizem pouco, mas o catálogo de telefones se transforma num Capital Intelectual.

Ocorre que a *expertise* é tácita, pois está mais próxima do conhecimento tácito do que do explícito. Então STEWART (1998) afirma que:

“A maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão e tende a ser tanto localizado, quanto

¹¹ Expressão da língua inglesa que significa conhecimento especializado (padrão de excelência em uma determinada área de conhecimento).

renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É oral. Ele é criado e compartilhado em torno do bebedouro. O conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas desprenderam um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito”.

Um complemento sobre o conhecimento tácito é feito por STEWART (1998), de que o conhecimento tácito precisa se transformar em conhecimento explícito para gerar um ativo de maior valor. Isso, porém, exige compreensão de duas situações, a saber:

O Capital Intelectual existe se houver propósito e ponto de vista;

Grande parte do Capital Intelectual é tácito e conhecimento tácito não pode ser vendido por maior que seja o valor que a pessoa esteja disposta a pagar.

Na seqüência, STEWART (1998) utiliza os modelos da SKANDIA/CIBC,¹² de Leif Edvinsson e a taxonomia de Hubert Saint-Onge¹³ para dividir o Capital Intelectual em três partes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital dos Clientes. A taxonomia de Edvinsson difere pouco da de Saint-Onge. Para Edvinsson:

“A distinção mais importante se dá entre o capital intelectual que vai para casa depois do expediente e o que permaneceu na empresa; assim, ele considera o capital do cliente parte do capital estrutural. Seu esquema de classificação é o seguinte”: (STEWART, 1998).

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural

Capital Estrutural = Capital Organizacional + Capital do Cliente

Capital Organizacional = Capital de Inovação + Capital de Processo

Saint-Onge, por sua vez, coloca o Capital do Cliente no mesmo plano do Capital Humano e do Capital Estrutural, baseado no fato de que os clientes, da mesma forma que os funcionários de uma organização, não são propriedade desta e define o Capital Intelectual na seguinte expressão:

¹² Empresa sueca que serviu de base para o desenvolvimento dos estudos para a aplicação prática do modelo do Capital Intelectual pelo autor Thomas A. Stewart.

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital dos Clientes} + \text{Capital Estrutural}$$

A Figura 7 – Taxonomia de Edvinsson, exposta a seguir, mostra a diferença de foco de ambos os autores.

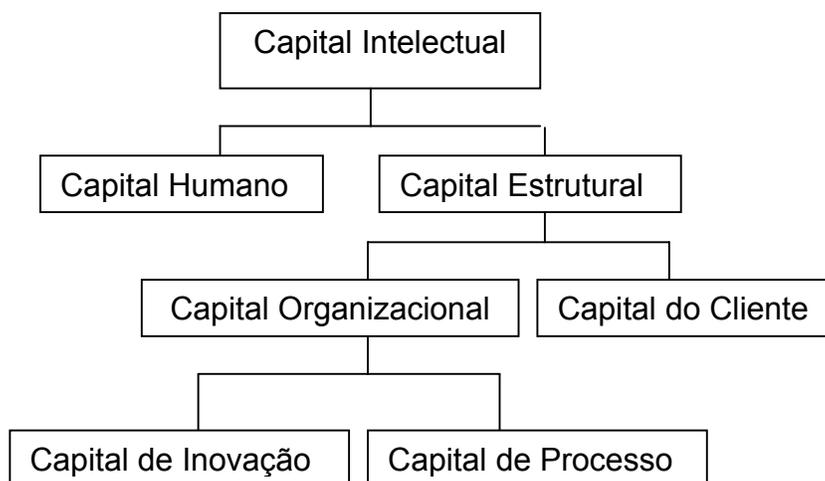


Figura 7 - Taxonomia de Edvinsson
Fonte: STEWART (1998), *Capital Intelectual*

Após fazer as distinções entre estes três tipos de capital, STEWART (1998) conclui que: “o *Capital Intelectual* não é criado a partir de partes do *Capital Humano*, *Estrutural* e do *Cliente*, mas do intercâmbio entre eles”.

EDVINSSON & MALONE (1998) são mais pragmáticos ao tratarem das questões do *Capital Intelectual*. Para eles, as atividades do *Capital Intelectual* iam além de avaliar ativos intangíveis e produzir relatórios. Ao avaliarem os relatórios anuais de 1995 e 1996 da Skandia, estes autores descrevem 6 (seis) passos para a criação do *Capital Intelectual*, cujas fases são apresentadas a seguir:

- **Missionária:** Engloba os principais fatos que fizeram com que uma organização tratasse do seu *Capital Intelectual*.
- **Avaliação:** Nesta segunda fase, tem-se por meta o desenvolvimento de medição equilibrada e da taxonomia para o modelo. É possível à inclusão do

¹³ Expressão utilizada pelo autor para denominar o *Capital Intelectual* em apresentação específica na 1996ª Conferência sobre Gerenciamento Estratégico em Nova York.

controller para alinhar a avaliação do Capital Intelectual com o sistema contábil da organização.

- **Liderança:** Decisão de se agir sobre novos conhecimentos em diversos níveis da empresa, a partir da perspectiva de um relatório equilibrado, visando navegar em direção ao futuro e não somente gerenciar o passado.
- **Tecnologia da Informação:** Esta fase visa desenvolver tecnologia para disseminar o Capital Intelectual e torná-lo transparente, de fácil visualização.
- **Capitalização:** Compreende o uso de tecnologia organizacional direcionada na criação do Capital Intelectual, bem como da propriedade intelectual.
- **Projeção em relação ao futuro:** Neste último passo, busca-se a realimentação sistemática da inovação para manter a organização na vanguarda.

2.2.2.1 A Gestão do Capital Intelectual

Ao aplicar as seis fases descritas anteriormente na Skandia, os autores EDVINSSON & MALONE (1998) definem *Valoração* e *Navegação* para tornar possível a gestão do Capital Intelectual.

“A valoração da empresa está ligada ao mercado acionário, da qual subtraiu-se o Capital Financeiro, e o que restou como saldo final foi o Capital Intelectual da empresa, ao passo que a navegação pode ser descrita como a busca de uma linguagem diferente, usada para elaborar um relatório dinâmico, destinado a um público que ultrapasse as fronteiras da diretoria. Ela possui como meta, em particular, ressaltar o processo contínuo de agregar fatores para a sustentabilidade a longo prazo da organização e alimentar as raízes da organização para que ocorra uma geração de caixa sustentável”. (EDVINSSON & MALONE, 1998).

O Navegador passou, então, a ser um instrumento de auxílio para a liderança, ao tornar claro que a gestão do capital Intelectual é mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual, ou seja, a gestão do Capital Intelectual é a combinação entre Capital Humano e Capital Estrutural, de acordo com o modelo a seguir, de EDVINSSON & MALONE (1998), exposto na Figura 8.

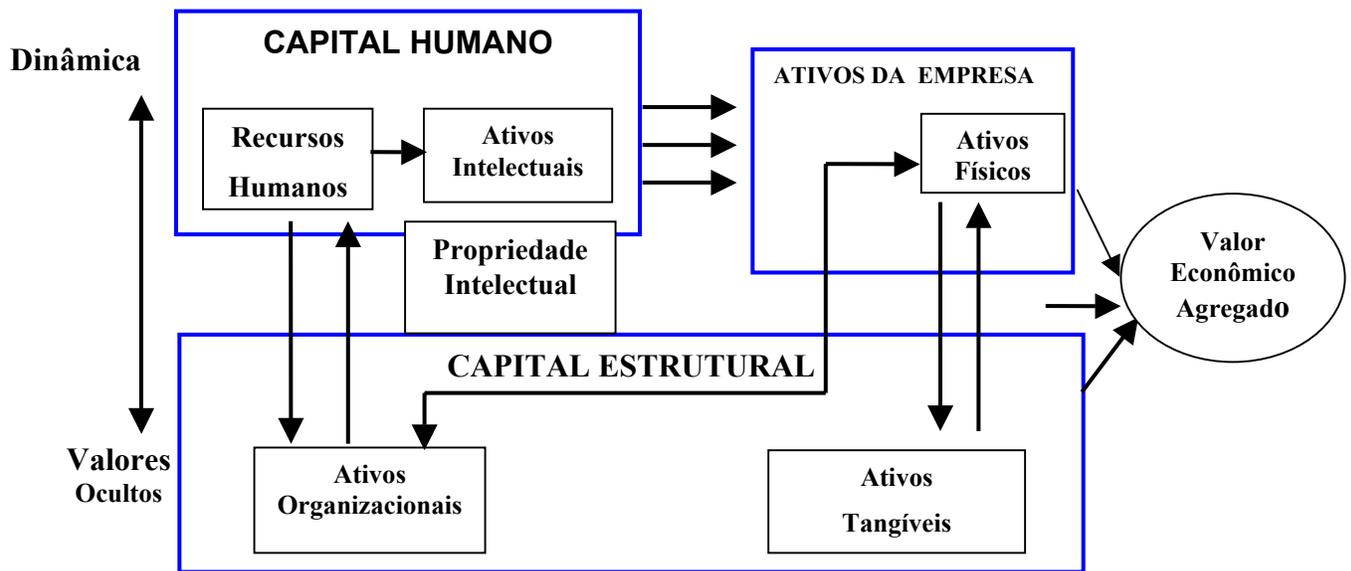


Figura 8– Gestão do Capital Intelectual
 Fonte: EDVINSSON & MALONE (1998), *Capital Intelectual*

EDVINSSON & MALONE (1998) inferem, então, que a administração eficaz do Capital Intelectual é o resultado de um processo de quatro etapas distintas, a saber:

- Compreensão dos componentes do Navegador que demonstrem capacidade para criação e obtenção de valor.
- Alavancagem do valor pela troca de idéias.
- Focalização do fluxo e no intercâmbio da transparência de habilidades em uma organização.
- Capitalização do processo pela divulgação, reciclagem e intercâmbio dos seus componentes.

A eficácia da administração, na visão dos mesmos autores, EDVINSSON & MALONE (1998), produz algumas vantagens. Dentre elas, incluem-se:

- Curva de aprendizagem mais acentuada;
- Menor tempo decorrido até a aplicação;
- Redução no custo e no investimento de Capital Estrutural e de Capital Organizacional;

- Maior valor agregado por meio de interações mais aprimoradas;
- Nova criação de valor por meio de novas conexões e combinações.

2.2.2.2 O Navegador de Capital Intelectual da Skandia

Até o presente momento, a Skandia foi a única empresa que desenvolveu e aplicou o instrumento que ela denomina corretamente de Navegador Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1998). O Navegador da Skandia tem sido um ícone quando se referencia o Capital Intelectual das organizações. Os seus aspectos principais são mostrados na Figura 9, a seguir:

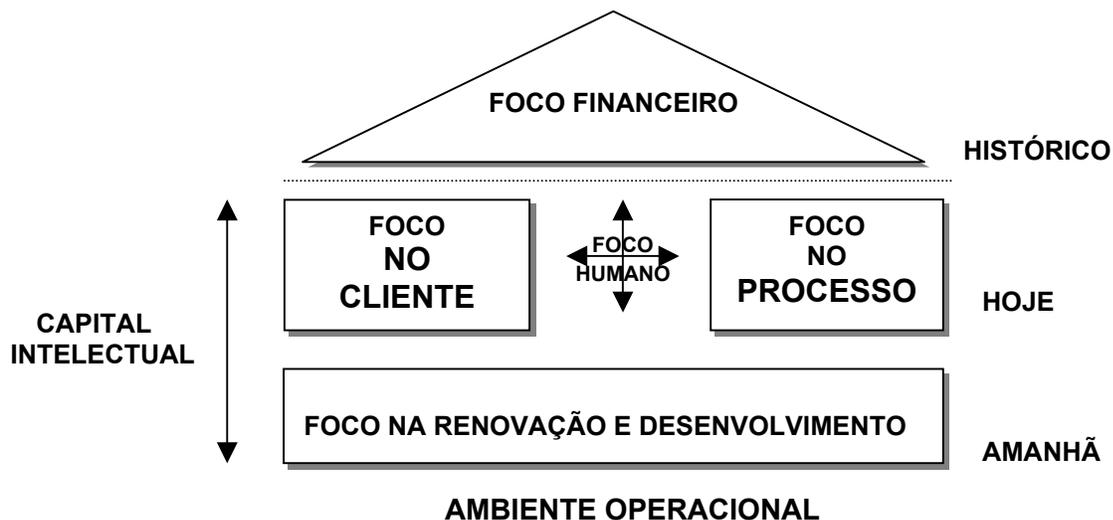


Figura 9 - Navegador Skandia
 Fonte: EDVINSSON & MALONE (1998), *Capital Intelectual*

O navegador Skandia, de acordo com a Figura 9, coloca o Capital Intelectual no seu centro de importância, através do foco humano das relações empresariais. A partir daí faz o inter-relacionamento dos clientes, dos processos, das finanças, da renovação e do desenvolvimento das pessoas no ambiente operacional, com visão de passado, presente e futuro das organizações.

Um dos problemas do Capital Intelectual reside na dificuldade que os autores têm de representar a sua mensuração. Thomas A. Stewart (1998) é o que melhor desenvolve as abordagens para avaliar os ativos intelectuais, porém admite que o campo de

atuação do Capital Intelectual é novo demais para ter livros de receita e sua mensuração ainda está em estudos. O autor compartilha um conjunto de idéias e agrupa a medição em 4 áreas, quais sejam: formas de medir o valor geral dos ativos intangíveis, medições do capital intelectual, medições do capital estrutural e medições do capital dos clientes.

Para medir o valor geral dos ativos intangíveis, o autor exemplifica o caso da NCI Research ¹⁴, em que se aplicou o pensamento de que o valor dos ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes. Os passos para medir o valor dos ativos intangíveis são apresentados a seguir, conforme a sugestão do autor, com adaptações.

- Calcular, por um período de 3 anos, as receitas antes da tributação. $RT=X$;
- Extrair do balanço a média dos ativos tangíveis, relativa ao último ano do período acima. $AT=Y$;
- Dividir as receitas pela média dos ativos, obtendo o retorno sobre os ativos. $X/Y=Z$;
- Estimar o índice médio de retorno do setor no mesmo período $iRS=10\%$ (exemplo);
- Calcular o retorno excedente, multiplicando o índice estimado pela média dos ativos tangíveis ($iRS \times Y$)= W . Subtrair o valor de W das receitas antes da tributação ($RT=X - W$)= K . Então, K é o valor adicional das receitas proveniente de seus ativos, em relação à média do setor;
- Calcular o percentual médio de Imposto de Renda no período ($IPR \times X$)= I . O autor diz que o Prêmio dos ativos intangíveis é obtido pela retirada de I do valor excedente ($K - I$)= P ;
- Após, calcular o Valor Presente Líquido do Prêmio. ($P / \%$)= VAI , que é o Valor dos Ativos Intangíveis que não consta dos balanços. O percentual (%) é definido de acordo com as projeções econômicas do ambiente.

O grande problema reside no fato de que, se o retorno sobre os ativos da empresa for inferior à média, o método deste cálculo não funciona. (STEWART, 1998).

No Capítulo IV, item 4.1, é feita a análise crítica a respeito da aplicabilidade do modelo do Capital Intelectual nos Correios do Estado da Bahia.

¹⁴ Empresa Americana, com sede em Evanston-Illinois, afiliada à Kellogg School of Business na Northwestern University.

2.2.3 O Modelo *Balanced Scorecard*

A descrição do modelo *Balanced Scorecard*, feita a seguir, é baseada nos autores KAPLAN & NORTON (1997). A criação do *Balanced Scorecard* tem origem na seguinte constatação feita pelos seus autores no ambiente empresarial:

“O modelo de contabilidade tradicional, desenvolvido há séculos, é incapaz de ir além das transações isoladas entre entidades independentes. Este modelo de contabilidade não incorpora a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, tão necessários na era da informação. E a capacidade de explorar e mobilizar os ativos intangíveis é decisiva na gestão das organizações na era da informação” (KAPLAN & NORTON, 1997).

Antes de definirem o modelo *Balanced Scorecard*, KAPLAN & NORTON (1997) discorrem sobre o novo ambiente empresarial que, na era da informação, tem novas premissas operacionais, diferentes das premissas da era industrial, tais como:

- Os processos interfuncionais, no sentido de que a empresa da era da informação opera com processos de negócios integrados;
- A ligação com clientes e fornecedores, no sentido de que a tecnologia da informação permite que as empresas integrem seus processos ao nível de clientes e fornecedores;
- A segmentação de clientes, no sentido de que os clientes buscam cada vez mais soluções individualizadas;
- A escala global. Não há mais barreiras à concorrência. Cabe às empresas combinar eficiência e agressividade competitiva global com a sensibilidade dos clientes locais;
- A inovação. O ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, o que desafia o processo de produção a todo instante;
- Os trabalhadores do conhecimento, no sentido de que o futuro é centrado em competências.

Na visão de KAPLAN & NORTON (1997), os modelos de indicadores financeiros, como medidores de desempenho organizacional, refletem sobre eventos passados e não contemplam o novo ambiente da era da informação, em que os ativos intangíveis tornam-se imprescindíveis para a perpetuação da empresa. Não há, portanto, preocupação com a inclusão da estratégia empresarial no processo de medição do desempenho futuro da organização.

Muitos são os programas de melhoria que disputam espaço nas agendas dos altos executivos das organizações, prometendo-lhes melhorias excepcionais de desempenho. Muitos deles, porém, acabam produzindo resultados frustrantes por se constituírem em iniciativas isoladas que não alcançam resultados por estarem dissociados da estratégia da organização. Daí decorre a necessidade de alinhar a estratégia aos novos modelos de desempenho. KAPLAN & NORTON (1997) complementam:

“Melhorias de desempenho exigem grandes mudanças e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo e tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

Na construção do *Balanced Scorecard*, as medidas financeiras tradicionais não são abandonadas. Pelo contrário, são preservadas e complementadas com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, investindo em clientes, fornecedores, processos, funcionários, tecnologia e inovação. É importante assinalar que na construção do modelo *Balanced Scorecard*, seus autores projetam o desenho do futuro com forte alinhamento entre clientes, fornecedores, processos, funcionários, tecnologia e inovação, uma vez que, para KAPLAN & NORTON (1997):

“Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos de processos existente”.

Os autores do *Balanced Scorecard* percebem também a importância de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional para fazer a devida conexão com os indicadores e metas e concluem que: *“se no ambiente da era da informação os ativos*

intangíveis são cruciais para a perpetuação da empresa, é necessário que os novos modelos de medição de desempenho estejam alinhados com a estratégia e balanceados por toda a organização” (KAPLAN & NORTON, 1997). Por esta razão, estes autores colocam a estratégia da empresa em primeiro grau de importância na construção do modelo *Balanced Scorecard*.

Não menos importante, para a elaboração deste trabalho, é o entendimento do que vem a ser estratégia. PORTER (1998), diz o seguinte:

“Estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização”.

Pode-se, então, compreender estratégia como sendo um processo de planejamento para a obtenção de um produto final num determinado período, ou um instrumento de direção das organizações de modo a situá-las no seu ambiente diante dos recursos disponíveis, ou ainda, num contexto mais amplo, poderia ser a forma de ver o mundo com os desejos da organização inseridos nesse mundo.

Com a definição da visão e da estratégia da empresa para os seus negócios, o modelo *Balanced Scorecard* coloca ambas no seu centro de importância, circundadas por dimensões cuja medição, acompanhamento e gerenciamento tenderão a levar a empresa para o futuro, de forma balanceada. Para tanto, na visão dos seus autores, os gerentes devem reunir as condições de visualizar o desenho da empresa como um todo, por mais de uma dimensão, até mesmo pela complexidade do atual gerenciamento das empresas.

A Figura 10, Visão Geral do *Balanced Scorecard*, a seguir, mostra a relação da visão e estratégia em quatro dimensões e as questões destas, que, segundo KAPLAN & NORTON (1997), facilitam a compreensão dos gerentes e ampliam seu foco de percepção da organização.

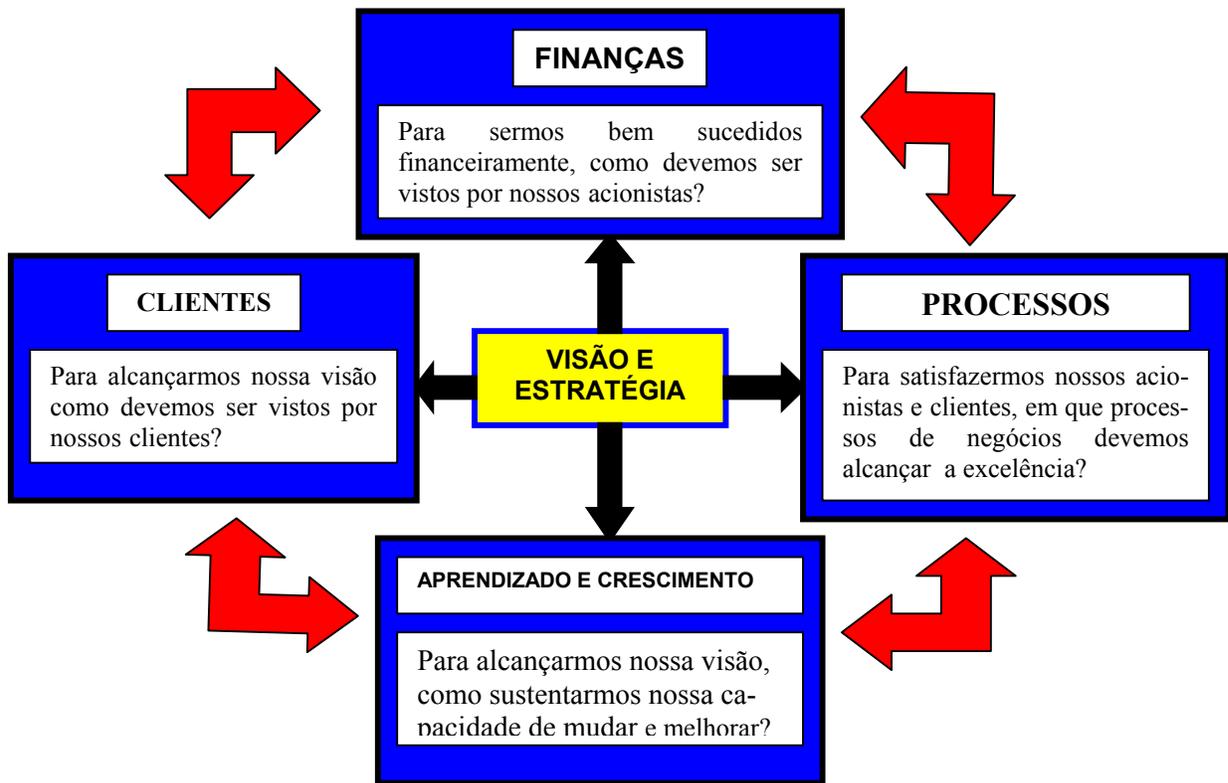


Figura 10 - Visão Geral do *Balanced Scorecard*.
 Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*. Adaptado.

A abordagem feita por MOREIRA (1996) se aproxima ao modelo do *Balanced Scorecard*, proposto por KAPLAN & NORTON (1997), quando afirma que os gerentes da organização necessitam de um modelo que os ajude a gerenciar além do limite do controle de comportamentos individuais, como os sistemas tradicionais costumam fazer, concluindo que tendência é se ter um sistema de medidas que privilegie a visão e a estratégia na orientação da empresa, sem a respectiva especificação do comportamento. LUCENA (1993) mostra a utilização do enfoque comportamental como indicador de punição ou de recompensa até a Segunda Guerra.

Apresentada a visão geral do *Balanced Scorecard*, são mostradas, a seguir, as relações de causa e efeito, os vetores do desempenho e, também, é feita uma breve descrição das perspectivas. Após, são listadas as etapas que os autores recomendam para a elaboração de um *Balanced Scorecard*.

2.2.3.1 Relações de Causa e Efeito

Para os autores do *Balanced Scorecard*, a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito e o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas em todas as perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e avaliadas. Eles mostram, de forma didática, as relações de causa e efeito, em cadeia, nas quatro perspectivas do modelo. A Figura 11, a seguir, exemplifica o retorno do capital empregado como objetivo da perspectiva financeira.

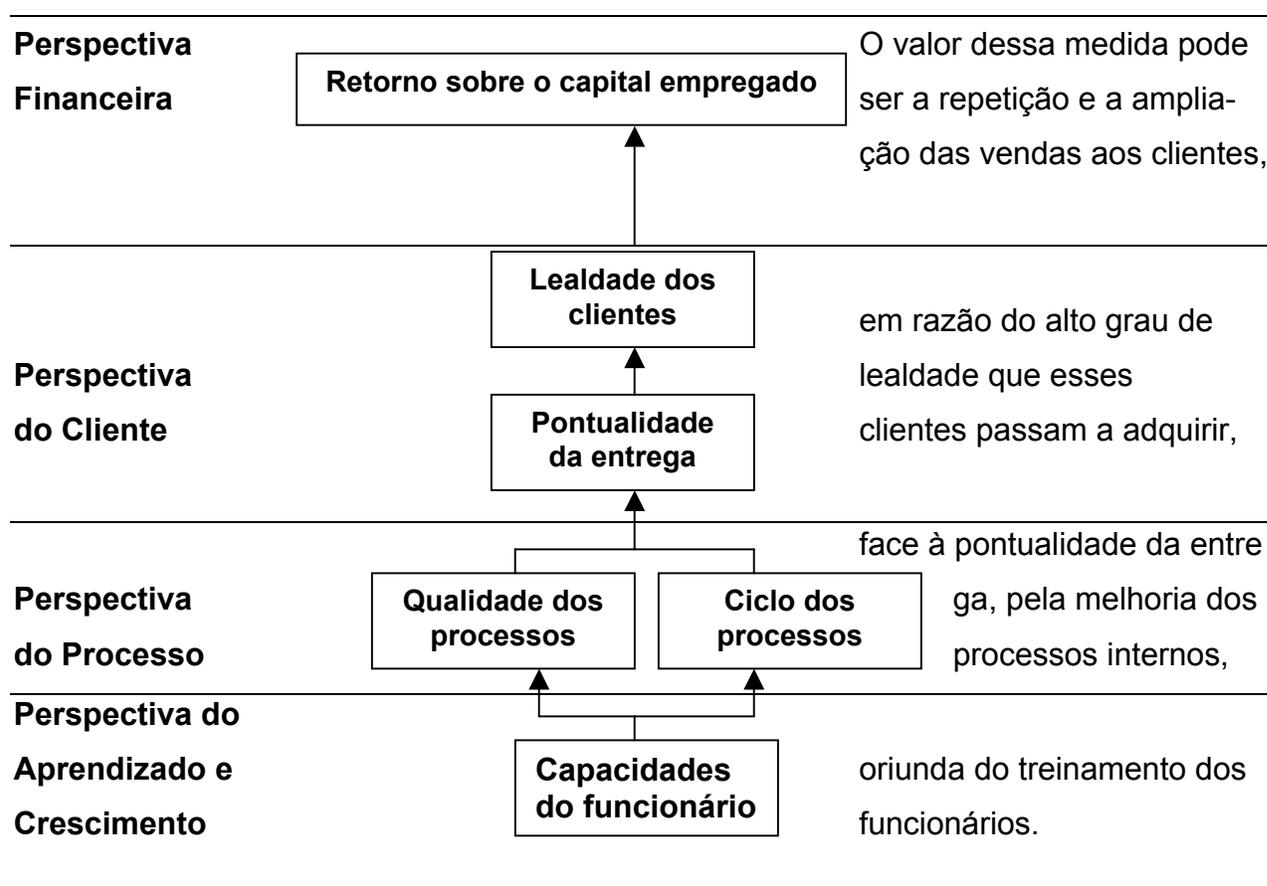


Figura 11 – Relações de causa e efeito em cadeia.

Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*. Adaptado

A Figura 11, exposta com as adaptações, mostra com clareza a importância das relações de causa e efeito na elaboração de um *Balanced Scorecard*.

2.2.3.2 Vetores de Desempenho

Por vetores de desempenho, os autores do *Balanced Scorecard*, entendem um conjunto de indicadores de tendências, a exemplo do tempo de um ciclo ou percentagem de unidades defeituosas em peças por milhão. Entretanto, esses indicadores, por si sós, podem não permitir uma melhoria do desempenho financeiro ao longo do tempo. É preciso haver uma combinação dos vetores de desempenho com as medidas de resultado e, vice-versa, para se entender como os resultados são alcançados e se a estratégia está sendo implementada com sucesso.

Um bom *Balanced Scorecard* deve, também, conter uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.2.3.3 As Perspectivas ou Dimensões do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, originalmente, é constituído de quatro perspectivas. No entanto, seus autores advertem que estas perspectivas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa-de-força. Assim, não existe uma fórmula matemática que defina o número de perspectivas. Segundo seus autores, a prática tem mostrado que as empresas que implantaram o *Balanced Scorecard*, nunca o fizeram com menos de quatro perspectivas. De acordo com as circunstâncias e com a estratégia da unidade de negócios, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Considerando a importância das perspectivas ou dimensões no modelo, são descritas, a seguir, aquelas encontradas na obra de KAPLAN & NORTON (1997).

2.2.3.3.1 Perspectiva Financeira

Sob a ótica da dimensão financeira seus autores recomendam que, na elaboração do *Balanced Scorecard*, se vinculem os objetivos financeiros à estratégia empresarial.

Assim, as medidas selecionadas devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminem com melhorias de desempenho financeiro, a exemplo do que foi ilustrado na Figura 11. Então, o *Balanced Scorecard* deve historiar a estratégia através dos objetivos financeiros de longo prazo para identificar a seqüência de ações necessárias nas demais perspectivas (Clientes, Processos e Aprendizado e Crescimento), a fim de que seja produzido o desempenho econômico desejado.

Pelo exposto nesta perspectiva, os objetivos e medidas financeiras desempenham um duplo papel: o de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o de basear os objetivos e metas das demais perspectivas.

2.2.3.3.2 Perspectiva dos Clientes

Nesta perspectiva do *Balanced Scorecard*, a grande questão é saber para quais segmentos apontar o foco. São nos segmentos selecionados que se localizam as fontes que irão produzir os componentes da receita dos objetivos financeiros. Portanto, cada um dos objetivos deve ter claro o indicador de tendência para as medidas essenciais de resultados na dimensão clientes. Como exemplo de medidas essenciais, os autores KAPLAN & NORTON (1997) citam: satisfação, fidelidade, capacitação e lucratividade de clientes, além de participação no mercado, conforme se observa no Quadro 1.

Com as medidas essenciais (de resultado), associadas aos seus indicadores de tendência (vetores), é possível estabelecer uma proposta de valor que, na opinião de KAPLAN & NORTON (1997), é o conceito fundamental para o entendimento dos vetores das medidas essenciais. Como proposta de valor ou atributos os autores citam os três mais comuns na elaboração do *Balanced Scorecard*, quais sejam:

- Atributos dos produtos ou serviços, na forma de qualidade, preços, tempo e funcionalidade;
- Relacionamentos com os clientes, na forma da qualidade das relações pessoais por ocasião de uma transação comercial;
- Imagem e reputação, na forma dos fatores intangíveis que atraem e mantêm os clientes fiéis à organização.

Quadro 1 - Medidas Essenciais x Indicador de Tendência na Perspectiva Cliente

MEDIDAS ESSENCIAIS OU DE RESULTADOS	INDICADOR DE TENDÊNCIA OU VETOR DE DESEMPENHO
Satisfação de clientes	Percentual de clientes satisfeitos, conforme critérios.
Fidelidade de clientes	Número de clientes retidos na organização.
Participação no mercado	Valor das vendas por clientes ou segmento de mercado.
Captação de clientes	Percentual de novos clientes na organização.
Lucratividade de clientes	Lucro líquido do cliente ou do segmento do mercado.

Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*

2.2.3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

No *Balanced Scorecard*, segundo seus autores, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento dos acionistas e clientes-alvo.

Após a identificação das necessidades dos clientes, e, antes de satisfazê-los, os autores recomendam dividir o processo numa cadeia em 3 partes, quais sejam:

- Processos de Inovação, em que se identifica o mercado e se idealiza a oferta de produtos ou serviços;
- Processos de Operações, onde se geram os produtos ou serviços e ocorre a entrega destes aos clientes;
- Processos de Serviço Pós-venda, em que se prestam serviços como garantias, correções de defeitos, devoluções, dentre outros.

Portanto, a seqüência a ser orientada na elaboração do *Balanced Scorecard*, nesta perspectiva, segundo seus autores é:

- Vincular a formulação dos objetivos e medidas à perspectiva financeira;
- Identificar os processos críticos de modo a atender o objetivo dos clientes;
- Trabalhar com os processos integrados na cadeia (Inovação, Operação e Pós-venda), evitando o isolamento de processos em determinados setores.

2.2.3.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva, na visão dos idealizadores, tem como objetivo oferecer a infraestrutura para possibilitar a obtenção dos objetivos das demais perspectivas do *Balanced Scorecard*. Por esta razão, os investimentos são justificados para a capacitação das pessoas que, em síntese, são as responsáveis pelo futuro da organização. Na mesma lógica das demais perspectivas, os autores recomendam a formulação das medidas essenciais e dos vetores de tendência para a perspectiva do Aprendizado e Crescimento. O Quadro 2 ilustra a perspectiva em questão.

Quadro 2 - Medidas Essenciais x Indicador de Tendência do Aprendizado e Crescimento

MEDIDAS ESSENCIAIS OU DE RESULTADOS	INDICADOR DE TENDÊNCIA OU VETOR DE DESEMPENHO
Satisfação dos funcionários	Percentual de funcionários satisfeitos com a organização.
Retenção de funcionários	Índice de rotatividade de pessoas-chave.
Produtividade de funcionários	Receita por funcionário.

Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*.

Pelo que se viu, as 4 dimensões são balanceadas e gerenciadas através de indicadores, associados a metas de desempenho, alicerçando a estrutura do modelo para a ação. A Figura 10 apresenta uma visão geral do *Balanced Scorecard*.

2.2.3.4 O processo de construção do *Balanced Scorecard*

KAPAN & NORTON (1997) recomendam 4 etapas básicas, subdivididas em outras atividades, para a elaboração de um *Balanced Scorecard*. Entretanto, deixam as alterações a critério das empresas, conforme características próprias do ambiente. O Quadro 3, a seguir, detalha as etapas com as atividades recomendadas pelos autores.

Quadro 3 – Passos para a construção do *Balanced Scorecard*

ETAPAS	ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS
I. Definição da Arquitetura dos Indicadores	<p>A. Selecionar a unidade organizacional adequada.</p> <p>B. Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação.</p>
II. Consenso em função dos Objetivos Estratégicos	<p>C. Realizar a 1ª série de entrevistas, com base na visão, missão e estratégia da empresa.</p> <p>D. Realizar a seção de síntese, de preparação preliminar dos objetivos e medidas para submetê-las à alta administração.</p> <p>E. Realizar o 1º <i>Workshop</i> executivo para relacionar a visão, missão e estratégia com cada perspectiva. Esta atividade encerra a etapa II quando se identificam alguns objetivos estratégicos por perspectiva e indicadores potenciais para cada objetivo.</p>
II. Escolha e elaboração dos Indicadores	<p>F. Realizar as reuniões com os subgrupos para:</p> <p>F.1 Refinar os objetivos estratégicos;</p> <p>F.2 Estabelecer os indicadores que melhor comunicam a intenção de cada objetivo.</p> <p>F.3 Identificar as fontes de informações necessárias a cada indicador para torná-las acessíveis.</p> <p>F.4 Identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como de uma perspectiva em relação à outra.</p> <p>G. Realizar o 2º <i>Workshop</i> executivo com a alta administração, equipes diretas, gerentes de nível médio para apresentar resultados das atividades do item F e seus subitens.</p>
IV. Elaboração do Plano de Implementação	<p>H. Desenvolver o plano de implementação, por uma nova equipe de líderes dos subgrupos que formalizará as metas de superação. Esta atividade inclui a relação dos indicadores com o sistema de informações e as medidas operacionais necessárias.</p> <p>I. Realizar o 3º <i>Workshop</i> executivo, com vistas à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores definidos. Nesta atividade, incluem-se as ações para o alcance das metas e os acordos relativos ao plano de comunicação aos funcionários em todos os níveis.</p> <p>J. Finalizar o plano de implementação, integrando o "<i>Balanced Scorecard</i>" ao sistema gerencial da organização.</p>

Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*.

KAPLAN e NORTON (1997) julgam que a construção de um *Balanced Scorecard* pode ser uma tarefa inicial complexa em nível corporativo, dada a diversificação

existente nas corporações, e consideram-no aplicável naturalmente a unidades de negócio, como as presentes no nível III do organograma ilustrado na Figura 12, a seguir.

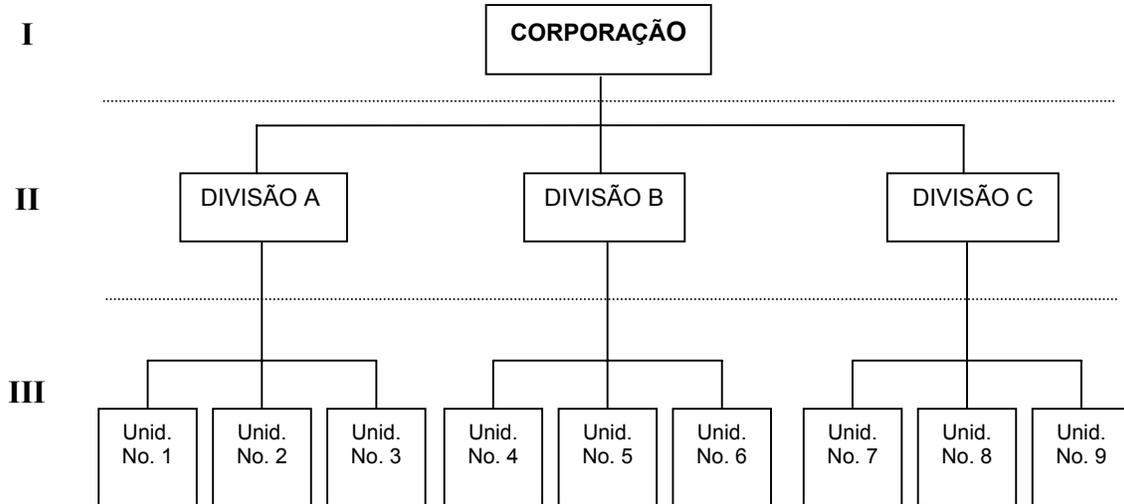


Figura 12 – Organograma típico de uma Empresa Multinacional
 Fonte: KAPLAN e NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*.

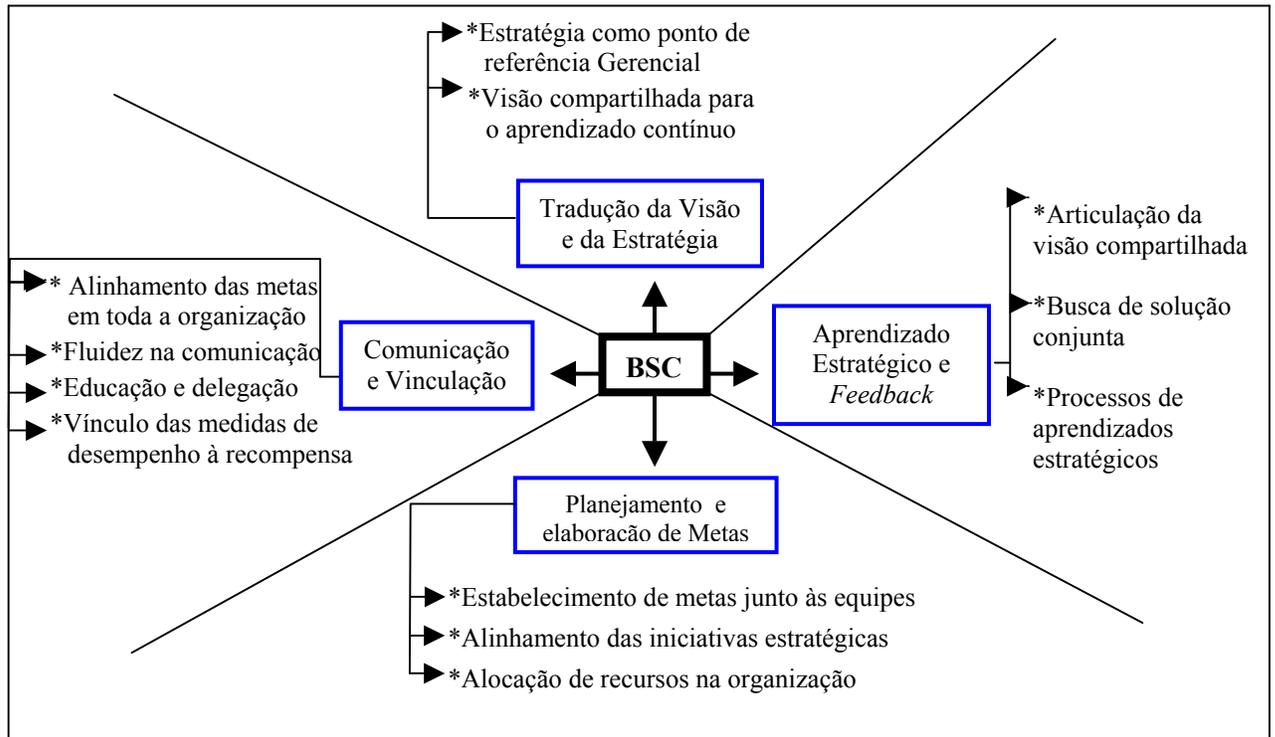


Figura 13 - Estrutura do **Balanced Scorecard** para a Ação Estratégica
 Fonte: KAPLAN & NORTON (1997), *A Estratégia em Ação*.

No Capítulo IV, itens 4.1 e 4.2, é feita a análise crítica do modelo *Balanced Scorecard* em relação a sua aplicabilidade nos Correios da Bahia.

2.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MODELOS ESTUDADOS

Um comparativo é feito, a seguir, entre os modelos *Quantum*, Capital Intelectual e *Balanced Scorecard*, em que são mostrados alguns critérios comuns entre eles, com foco no desempenho organizacional. A análise comparativa é realizada em relação às similaridades e às complementaridades nos critérios relacionados, com a finalidade de verificar o modelo que apresenta a melhor aplicação ao contexto organizacional dos Correios da Bahia. O Quadro 4 expõe os critérios e a relação com cada modelo.

Quadro 4 – Comparativo entre os Modelos

Modelos Critérios	Quantum	Capital Intelectual	Balanced Scorecard
1.Relativos à Estratégia	R+	R+	R+
2.Quanto ao Estabelecimento de Metas	R+	R_	R+
3.Quanto ao Foco nos Clientes	R+	R+	R+
4.Inserção de Medida nos Processos	R+	R_	R+
5.Quanto aos aspectos da Qualidade	R+	R_	R+
6.Quanto à praticidade para a Gestão	R_	R_	R+
7.Sobre Aprendizado e Crescimento	R_	R+	R+
8.Referentes ao Treinamento	R_	R+	R+
9.Clareza das relações de causa e efeito	R+	R_	R+

Legenda:

R+ Relação mais intensa com o modelo **R_** Relação menos intensa com o modelo

Dentre os critérios relacionados nos modelos *Quantum*, Capital Intelectual e *Balanced Scorecard*, a análise comparativa é feita em relação à estratégia, ao estabelecimento de metas, aos clientes, às medidas de processos, à qualidade, à praticidade da gestão, ao aprendizado e crescimento humano, ao treinamento e à

clareza nas relações de causa e efeito, cujos comentários, apresentados a seguir, buscam identificar como cada modelo atende ou inclui os critérios enfocados.

2.3.1 Relativos à estratégia

Os três modelos abordam a estratégia com a singularidade de suas aplicações. O Modelo *Quantum* utiliza quatro etapas operacionais (comunicação, treinamento, sistema de recompensas e *benchmarking*) para desdobrar a estratégia em metas.

O *Balanced Scorecard* também desdobra a estratégia em quatro perspectivas ou dimensões. Para tanto, são utilizadas as dimensões dos clientes, financeira, dos processos internos e do crescimento e aprendizado para comunicar a estratégia por todos os níveis da organização, através de indicadores-chave nestas dimensões. É no equilíbrio das medições dos indicadores contidos nestas dimensões que resulta a performance da empresa.

No Capital Intelectual, a estratégia, por sua vez, é agregar o valor humano, um tanto intangível, ao valor estrutural, que é tangível nas organizações. Os valores estruturais, portanto mensuráveis, estão presentes tanto no modelo *Balanced Scorecard*, quanto no modelo *Quantum*. Por valor humano, o Capital Intelectual contabiliza o conhecimento, a experiência, a habilidade e o poder de inovação dos empregados, associados à cultura e à filosofia da empresa. Entretanto, os autores EDVINSSON & MALONE (1998), reconhecem que a avaliação do foco humano constitui a parte mais difícil do modelo do Capital Intelectual, pois não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração dos empregados. E, diante da ausência de medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos, os mesmos autores complementam que:

“Atribuir um valor ao comportamento ou à motivação é um tema totalmente diferente de contabilizar as vendas totais ou determinar as capacidades dos computadores” (EDVINSSON & MALONE, 1998).

Nos três modelos, o pesquisador encontrou unanimidade quanto ao vínculo do sistema de medição à estratégia da organização.

2.3.2 Quanto ao estabelecimento de Metas

O alinhamento das metas ou resultados financeiros no modelo de *Quantum* é originado da estratégia e ocorre a partir da liderança da organização, das partes interessadas, observadas as melhores práticas, para atingir o desempenho *Quantum*.

No modelo do *Balanced Scorecard*, o alinhamento das metas para a obtenção dos resultados financeiros, a exemplo do modelo *Quantum*, também é vinculado à estratégia e à liderança da organização. Só que neste modelo, as metas são formalizadas em cada perspectiva com a denominação de medidas essenciais (de resultados), associadas aos respectivos indicadores de desempenho, numa relação de causa e efeito entre ambos. O *Balanced Scorecard* trabalha com o foco de buscar a superação das metas estabelecidas.

No caso do Capital Intelectual, as metas são agrupadas considerando três focos: o passado (histórico financeiro), o presente (os clientes e os processos) e o futuro (a renovação e o desenvolvimento), onde se localiza a base de sustentação dos resultados financeiros, ou seja: nas pessoas, na tecnologia e na capacidade de lidar com as questões de inovação.

2.3.3 Quanto ao Foco nos Clientes

Os clientes são uma razão presente nos três modelos de desempenho em questão. Este fato, pelo estudo realizado, está relacionado à constante busca de novas maneiras de relacionamento para aperfeiçoar a gestão empresarial, obter a vantagem competitiva e repassá-la na forma que estes clientes mais valorizam.

O modelo *Quantum* associa, simultaneamente, custo e qualidade (valor) e qualidade e tempo (serviço) para estabelecer o que denomina de *quantum*, medida de desempenho que otimiza valor e serviço ao cliente.

No modelo do Capital Intelectual, os clientes se tornam leais e sólidos quando percebem a presença do Capital Humano da organização, ao passo que no *Balanced Scorecard* se verifica um conjunto de medidas essenciais de resultados voltados à satisfação, retenção e aquisição de novos clientes. Ou seja, o *Balanced Scorecard* busca ir além da satisfação momentânea estabelecida pela relação empresa x cliente, provocada pelo atendimento de uma necessidade qualquer.

2.3.4 Quanto ao estabelecimento de Medida nos Processos

No modelo *Quantum*, as medidas de desempenho são os sinais vitais da organização e, como tal, tratam sua quantificação como peça chave de medição. Para tanto é preciso determinar dimensões, valores ou capacidades de modo confiável e uniforme. O modelo é pragmático ao incluir qualidade, custo e tempo nos processos das melhores práticas internas existentes.

No *Balanced Scorecard* as medidas dos processos ocorrem nas 4 dimensões do modelo, numa relação de causa e efeito em cada uma das perspectivas, a exemplo do que foi exposto na Figura 9. Ou seja, um processo bem ajustado numa perspectiva pode afetar positivamente as demais. Do contrário, também é válido, se mal ajustado numa perspectiva, pode não contribuir para o resultado financeiro final esperado.

No modelo do Capital Intelectual as medidas dos processos também ocorrem em mais de uma dimensão de foco (financeiro, clientes, processos e renovação e desenvolvimento), porém o modelo não esclarece a relação de causa e efeito existente.

2.3.5 Quanto aos aspectos da Qualidade

No modelo *Quantum*, a qualidade é uma das categorias ou variáveis das medidas que quantifica a excelência do produto ou do serviço sob a ótica dos clientes, sejam eles

internos ou externos. Então, a medição da qualidade, neste modelo, segundo HRONEC (1994), deve ser originada na opinião dos clientes e não em uma medição pura e simples de uma das fases do sistema produtivo.

No modelo do Capital Intelectual, a qualidade é resultante da capacidade de absorção dos novos conhecimentos oriundos do capital humano, ao passo que no *Balanced Scorecard*, a qualidade segue a tendência dominante, a partir de meados da década de 90, deixando de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva. Um exemplo disso, citado por KAPLAN & NORTON (1997), está relacionado à qualidade de bens manufaturados, que poderia ser medida pela incidência de defeitos como indicadores de defeito em peças por milhão, mas com a visão dos clientes.

2.3.6 Quanto à praticidade para a Gestão

O modelo *Quantum* tem seu foco centrado nos processos operacionais da organização, onde o seu uso é facilitado para mensuração e apoio à gestão operacional. No modelo da Capital Intelectual, a liderança, normalmente, se apóia em um navegador para facilitar a gestão, pois a gestão, neste modelo, não é apenas a gestão do conhecimento e sim a combinação do Capital humano e estrutural da organização, conforme se observa na Figura 8, complementada pelo instrumento navegador da Figura 9.

O *Balanced Scorecard*, por sua vez, tem seu uso facilitado à gestão, na medida em que liga os objetivos estratégicos aos fatores críticos de sucesso, estabelecendo as relações de causa e efeito de todas as ações empreendidas pela gestão. Além disso, as perspectivas focalizadas na mensuração e acompanhamento são úteis para levar a gestão organizacional ao futuro de modo equilibrado.

2.3.7 Sobre o Aprendizado e Crescimento Humano

Os três modelos focam a questão por diferentes ângulos. O Modelo *Quantum* busca o encorajamento de pessoas, através de programas de recompensa e de reconhecimento, para a melhoria contínua.

Já o Capital Intelectual reconhece que a sobrevivência das empresas depende cada vez mais do aprendizado dos seus colaboradores. Então, o Capital Intelectual busca atribuir um valor tangível ao conhecimento, tratando-o como capital ou um bem da empresa, ao passo que no *Balanced Scorecard* o aprendizado e o crescimento se constituem numa das perspectivas sobre a qual o modelo se apóia e constrói a sua base de sustentação. O aprendizado e o crescimento, neste modelo, vêm de três fontes principais: das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais, onde normalmente se verificam grandes lacunas para a consecução dos objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos. Esta é uma das razões pelas quais o modelo *Balanced Scorecard* recomenda investir na reciclagem de conhecimentos, para cobrir tais lacunas e alcançar um desempenho inovador.

2.3.8 Referentes ao Treinamento

O treinamento e a preparação das pessoas nas organizações também são pontos de foco comum, com similaridades e complementaridades nos três modelos estudados.

No modelo *Quantum*, o treinamento é um elemento facilitador, muito utilizado para comunicar as medidas de desempenho para toda a organização. Por ser um facilitador, o treinamento assume um papel de comunicador da estratégia deste modelo.

O Capital Intelectual dedica especial atenção com os valores que o treinamento pode agregar à organização, diante dos desafios associados na sua mensuração.

EDVINSSON & MALONE (1998) referenciam que a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento – OECD ¹⁵ destacou os pesquisadores Riel Miller e Gregory Wourburg para aprofundar estudos quanto aos obstáculos da avaliação da motivação e das capacidades humanas. Tais estudos indicam a existência de três barreiras que bloqueiam as iniciativas mais eficazes de se medir e avaliar os recursos humanos em atividades econômicas que exijam melhores conhecimentos e habilidades, quais sejam:

- falta de transparência nos custos de mão de obra que se expandem na medida em que o aperfeiçoamento se torna contínuo;
- dificuldade de se medir conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de treinamentos adicionais e/ou experiência na função;
- dificuldade de se atribuir um valor econômico para as qualificações humanas.

Os referidos autores concluem que:

“A falta de métodos sofisticados para medir as qualificações obtidas por meio da experiência e treinamento podem aumentar o risco de uma má aplicação de recursos e apontam para o Capital Intelectual como uma possível maneira de captar uma parte dessas informações evasivas” (EDVINSSON & MALONE, 1998).

Nesse Modelo, o treinamento, em que pese à ausência de métodos de medição a que se referem EDVINSSON & MALONE, assume o papel de preparar as pessoas para substituir processos físicos constituídos pelo uso correto do poder da informação. Um bom exemplo, apresentado por STEWART (1998), diz respeito aos níveis de estoques na indústria, em que informações precisas, em tempo real, substituem os estoques. (STEWART, 1998).

Já no *Balanced Scorecard*, o treinamento e a preparação das pessoas assumem uma das quatro dimensões do modelo, no mesmo grau de importância das demais dimensões balanceadas pela estratégia. Seus autores, KAPLAN & NORTON (1997), crêem que o aprendizado e o crescimento pessoal dão sustentação à capacidade de mudar para que o alcance da visão estratégica se torne possível, garantindo que:

¹⁵ Entidade sediada em Paris que congrega os principais Países industrializados do mundo ocidental mais o Japão.

“A inovação e melhoria dos produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e dos procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados” (KAPLAN & NORTON, 1997).

2.3.9 Clareza das Relações de Causa e Efeito

No Modelo *Quantum*, as relações de causa e efeito permitem uma gestão equilibrada de custos, de qualidade e de tempo, através da inserção de medidas nos processos da organização (medida dos *outputs*, conforme item 2.2.1), ao passo que no Capital Intelectual a mensuração das relações de causa e efeito se torna difícil em razão da intangibilidade do modelo focado no capital humano, conforme item 2.2.2.2.

Já no modelo *Balanced Scorecard*, as relações de causa e efeito são mais visíveis na medida em que um investimento nas pessoas da organização pode melhorar diretamente os processos, manter ou atrair mais clientes, solidificando o mercado e, através deste modo, influenciar positivamente no retorno sobre o capital empregado, como se viu na Figura 11, subitem 2.2.3.1.

Como se verificou, mesmo nos critérios mais comuns analisados entre os três modelos, o foco de tratamento, ora é similar, ora é complementar entre eles.

O *Balanced Scorecard* foca vantagem competitiva a médio e longo prazos e procura estabelecer relações de causa e efeito, a exemplo de que os resultados obtidos com os clientes podem se transformar nos resultados financeiros de uma organização, através dos processos internos ou de processos inteiramente novos e da capacidade das pessoas para mudar e melhorar.

O modelo *Quantum* também utiliza as relações de causa e efeito, permitindo à administração o entendimento e o desenvolvimento de medidas dos processos, centrado mais nas questões operacionais para equilibrar custos, qualidade e tempo.

Por seu lado, o Capital intelectual também busca relações de causa e efeito, só que muito focalizadas no capital humano, tornando difícil de medir e analisar sua real contribuição para os resultados, razão pela qual o *Balanced Scorecard* parece ter a sua aplicação mais significativa para a gestão. Aborda os aspectos dos outros dois modelos, com ênfase localizada, mas de forma mais objetiva e equilibrada.

Efetuada esta revisão de bibliografia a respeito do tema sistemas de indicadores e modelos de avaliação de desempenho e gestão, o próximo Capítulo tratará de um estudo de caso nos Correios da Bahia.

Capítulo III – Diagnóstico da situação atual

O caso estudado nos Correios da Bahia seguiu a metodologia apresentada no item 1.3 deste trabalho. Inicialmente foi feita a análise crítica nos documentos que continham informações do plano de trabalho. Na seqüência, o pesquisador entrevistou aleatoriamente um grupo de 12 gestores, que trabalhavam com o planejamento da empresa naquele Estado. Após, o pesquisador adotou as técnicas de *brainstorming* para ampliar a compreensão do tema. E, por fim, aplicou uma pesquisa quantitativa a um grupo de 40 funcionários dos Correios da Bahia. O Quadro 5 - Resumo da pesquisa facilita a compreensão das técnicas aplicadas durante as etapas do estudo.

Quadro 5 – Resumo da pesquisa

TÉCNICA	OBJETIVO	RESULTADOS OBTIDOS
Análise documental	Conhecer a situação atual do tema indicadores de desempenho e gestão, presente e disponível em documentos internos nos Correios da Bahia.	Diagnosticado o processo de acompanhamento dos indicadores através do Plano de Trabalho dos Correios da Bahia e Relatório Gerencial. As metas são anuais e foram editadas com 4 meses de atraso, não havendo acompanhamento nenhum nesse período. O Plano apenas reproduziu relatório da presidência dos Correios e não envolveu os funcionários na sua elaboração, verificando-se descompasso entre formulação de metas, diretrizes e acompanhamento dos resultados.
Entrevistas individuais	Identificar o processo de formulação de diretrizes, metas e o nível de participação de funcionários através da opinião dos principais gestores a respeito do planejamento dos Correios da Bahia.	O planejamento segue o que vem determinado da Administração Central dos Correios em Brasília e é pouco inovador, não havendo maior participação dos gestores dos Correios da Bahia no estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias. O desempenho é avaliado com defasagem de até 3 meses e não existe um modelo de acompanhamento e medição do desempenho implementado para avaliação sistematizada.
<i>Brainstorming</i>	Ouvir e captar a opinião de um maior número de funcionários dos Correios da Bahia para evitar o viés do pesquisador na pesquisa.	Realização de 6 sessões de <i>brainstorming</i> que ampliaram as informações do pesquisador a respeito da realidade do caso estudado, certificado-o da situação verificada na análise documental e nas entrevistas individuais.
Pesquisa aplicada	Aplicação de questionário para confirmar, de modo quantitativo, os dados resultantes das pesquisas qualitativas.	Distribuição de 40 questionários, com retorno de 77%, cujas respostas encontram-se distribuídas percentualmente nos Gráficos 2 e 3, além da Tabela 1, presentes neste Capítulo.

Foi estudado o Plano de Trabalho dos Correios da Bahia relativo ao ano de 2001, vinculado ao Relatório/Pr-015/2001¹⁶. Na oportunidade, o pesquisador se apoiou no Relatório do Departamento de Gestão Operacional para verificar o acompanhamento do desempenho dos Correios da Bahia. O estudo esteve focado nos indicadores dos principais processos operacionais, administrativos, financeiros e comerciais dos Correios no Estado da Bahia, sendo utilizados, para tanto, a análise crítica documental, entrevistas individuais, seções de *brainstorming* e a aplicação do questionário da pesquisa, conforme exposto na metodologia, item 1.3.

Feita essa compreensão, o pesquisador expõe os principais dados e informações levantadas na documentação interna disponível nos Correios da Bahia, fazendo a conseqüente crítica necessária à proposição de melhorias no sistema de indicadores ou de um novo sistema de medição de desempenho.

3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental iniciou-se com o levantamento dos dados e informações nos documentos internos disponíveis nos Correios da Bahia relativos ao tema em estudo. Os indicadores de desempenho e gestão encontravam-se em documentos específicos organizados pela Assessoria de Planejamento e Gestão – APEGE, que os disponibilizava às gerências e demais partes interessadas dos Correios da Bahia, de acordo com as metas definidas. O documento norteador das metas e dos indicadores de desempenho nos Correios da Bahia é o Plano de Trabalho Regional e, a partir dele, o levantamento dos dados foi efetivado. Outros documentos relativos ao tema, entretanto, foram analisados para melhor compreensão do acompanhamento que era praticado. Os documentos pesquisados foram:

- O Relatório da Presidência número 015/2001, datado de 15/02/2001, que aprova diretrizes em nível macro dos Correios no Brasil;

¹⁶ Fonte: Relatório da Presidência dos Correios que define as macro-diretrizes da organização.

- O Relatório de metas das Regionais para 2001, denominado de Plano de Trabalho dos Correios na Bahia (PTR/BA);
- O Relatório Gerencial do Departamento de Gestão Operacional (DEGEO), tomando-se por base o de abril/2001.

3.1.1 Relatório/PR-015/2001

O Relatório/PR-015/2001, de 15/02/2001, aprovado pela Reunião da Diretoria REDIR-010/2001, realizada em 07/03/2001, define e reúne as macro diretrizes dos Correios, orientadas pelas metas governamentais e metas de gestão, a seguir listadas:

a . Metas governamentais:

- a1. Modernização do serviço postal** – Dar prosseguimento à implementação dos Projetos de Investimentos previstos no Plano Plurianual de Investimentos - PPA;
- a2. Acesso ao serviço** – Garantir acesso da população aos serviços básicos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de acordo com os índices de expansão e cobertura da rede de atendimentos fixados pelo Ministério das Comunicações;
- a3. Distribuição postal** – Garantir a distribuição postal de objetos dos serviços de carta, telegrama, de impresso e de encomenda não urgente, obedecendo as diretrizes fixadas pelo Ministério das Comunicações.

b. Metas de gestão:

- b1. Operacionais**, desdobradas em desempenho de qualidade e desempenho de produtividade;
- b2. Comerciais**, desdobradas em receita operacional, índice geral de satisfação com a atividade de atendimento e de relacionamento comercial;
- b3. Econômico-financeiras**, desdobradas em desempenho econômico, realização da meta orçamentária, controle de fornecedores, vales postais, pagamentos de benefícios INSS, inadimplência de órgãos públicos e privados, cobrança administrativa, qualidade no faturamento centralizado SEDEX - Serviço de Encomenda Expressa e SERCA – Serviço de Correspondência Agrupada percentual de fatura vencidas, débito de ACF e remessa de balancete contábil e orçamentários;

b4. Gestão administrativa, desdobrada em regularização de pontos de auditoria, horas de treinamento por empregado, absenteísmo, horas extras, número de empregados, assistência médica odontológico-hospitalar, redução de prejuízos com delitos e remessa de notas fiscais para pagamento. (Fonte: Relatório/PR-015/2001).

3.1.2 Plano de Trabalho dos Correios da Bahia

O Plano de Trabalho dos Correios da Bahia do ano 2001 é parte anexa do Relatório/Pr-015/2001, exposto no item 3.1.1, e determina resultados a serem alcançados pelos Correios da Bahia, conforme especificações a seguir:

- Metas de receitas operacionais para 2001: R\$ 101.410.000,00, com acompanhamento trimestral;
 - Índice de receitas sobre as despesas para 2001: 110,66%, com acompanhamento trimestral;
 - Índice geral de qualidade para objeto nacional: 97,7%;
 - Índice de distribuição de cartas (objeto nacional) em sede de Regional: 97,7%;
 - Índice de distribuição de SEDEX – Serviço de Encomenda Expressa (objeto nacional) em sede de Regional: 99,5%;
 - Índice de encaminhamento de objeto internacional ao permutaste: 100,0%;
 - Índice de distribuição de objeto internacional expresso em Salvador: 99,4% ;
 - Índice de distribuição de cartas internacionais em Salvador: 90,0%;
 - Nº de horas extras na atividade de atendimento: 3.653 horas, acompanhadas trimestralmente;
 - Nº de horas extras na atividade operacional: 20.466 horas, acompanhadas trimestralmente.
 - Treinamento de gestores em 2001: 329 gestores;
 - Treinamento de não-gestores em 2001: 3558 funcionários;
 - Índice geral de absenteísmo para 2001: 1,42%;
 - Nº de objetos distribuídos por empregado em 2001: 1.149.258 entregues por empregado ao ano, acompanhados mensalmente;
 - Redução de delitos nas agências: R\$ 166.423,55 ao ano, acompanhados mensalmente por produtos, percurso, cofres e guichês;
 - Expansão da rede de atendimento: 187 Agências de Correio Comunitárias em 2001;
 - Nº do efetivo em 2001: 3.665 funcionários próprios e 480 terceirizados;
- (Fonte: Metas da DR's para 2001)**

3.2 ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS LEVANTADOS

Para HANSEN (2000) uma questão-chave, quando se trata de estratégia e indicadores, é que:

“A manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida”.

“O sistema de medição de desempenho deve induzir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias”.

“Os sistemas de medição de desempenho constituem os elos de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades na empresa”.

Pela análise efetuada, percebe-se que, nos Correios da Bahia, não existem todos os desdobramentos em níveis de indicadores, ações e projetos relativos às estratégias definidas de forma centralizada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, contidas no Relatório/PR-015/2001. As metas governamentais e as metas de gestão, conforme constatação do pesquisador, foram transcritas do documento “Metas das DR’s para 2001”, denominado Plano de Trabalho dos Correios da Bahia, porém sem a atribuição de responsabilidades pela obtenção dos resultados. Portanto, além de não haver alinhamento das estratégias com o desdobramento das diretrizes em metas e ações, não há elo de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades nos Correios do Estado da Bahia, conforme se constata no referido estudo.

Também foi observado que, mesmo nos indicadores corporativos, denominados estratégicos, não se verifica um grau de relação entre eles nos aspectos de importância, equilíbrio e quantidade. Como os Correios da Bahia se espelham nesses indicadores para a montagem das suas metas e ações locais, através da elaboração do Plano de Trabalho Regional, é possível se perceber que muitas delas já nascem viciadas, na medida em que não contemplam todas as partes interessadas.

Um outro ponto de observação e de registro é a defasagem entre o Relatório/PR-015/2001, definidor das diretrizes, e a efetiva transcrição das metas para 2001 nos Correios do Estado da Bahia. O que se constatou foi que a meta para os Correios da

Bahia apenas reproduziu os índices e os números definidos pelo relatório da Presidência, baseado em séries históricas, sem a respectiva forma de acompanhamento e de obtenção dos resultados no tempo, não havendo, portanto, conexão das ações com as estratégias, tampouco compromissos assumidos pelos executores, em nível regional, para com os objetivos e as estratégias definidas de forma centralizada em Brasília.

É documentado que o relatório da Presidência teve a sua aprovação somente em 07/03/01. Pelos documentos disponíveis, a elaboração do Plano de trabalho dos Correios da Bahia, de onde derivam as metas e os indicadores, ocorreu apenas no final do mês de março de 2001 e não chegou a ser divulgado aos funcionários. A montagem destas metas e indicadores, pelo que se verificou, também é feita anualmente, havendo um lapso de tempo entre a aplicação e o acompanhamento das metas contidas no Plano de Trabalho dos Correios na Bahia. Ou seja, o primeiro trimestre do ano de 2001 não registrou acompanhamento. Então, os funcionários responsáveis pelos principais processos dos Correios da Bahia pouco participaram das definições do plano, seja pela defasagem exposta, seja em função de que as metas dos Correios da Bahia foram transcritas do Relatório Pr-0015/2001, podendo ter prejudicado, também, o próprio comprometimento destes funcionários com o referido plano.

Para LUCENA (1992):

“Comprometimento é um fenômeno poderoso, porém pouco entendido. E não se investe muito nele. Muitas empresas empenham-se em desenvolver iniciativas arrojadas, investindo muito dinheiro, tempo e energia nestas experiências sem, contudo, fazer o investimento vital, qual seja, construir o comprometimento e o resultado é o fracasso” (LUCENA, 1992).

Assim, se os funcionários ocupantes de posições-chave nos Correios da Bahia tiveram pouca participação na elaboração do plano, conforme verificado nos documentos pesquisados, é possível que o comprometimento com a implementação deste plano não seja o mais adequado. Por conseqüência, também é possível que o comprometimento para com a execução das metas a serem controladas e medidas fique aquém do recomendado.

Ainda sobre o Plano Regional de Trabalho dos Correios da Bahia, constatou-se que sua elaboração somente ocorreu ao final do mês de março, tendo apenas por base o já referido Relatório da Presidência. O Plano em questão, pelo que se verificou, reproduziu as diretrizes centrais, não desenvolvendo suas estratégias regionais próprias para a obtenção dos resultados. Assim, além de não desenvolver estratégias interligadas com a realidade local, o primeiro trimestre de 2001 não teve um acompanhamento coordenado em termos de metas de desempenho. Conforme já constatado, o documento denominado Plano de Trabalho dos Correios da Bahia não tinha sido divulgado até aquele momento (março/2001). Ou seja, as ausências das observações dos indicadores durante o 1º trimestre de 2001 trouxeram prejuízos diretos no que diz respeito à avaliação de desempenho dos Correios da Bahia, não havendo acompanhamento e medição nesse período.

Na gestão, especificamente, os pontos elencados não chegam a se constituir em indicadores estratégicos de fato, estando mais voltados para itens de verificação, de acompanhamento ou de controle, como por exemplo:

- o número de horas extras na atividade de atendimento;
- o número de horas extras na atividade operacional;
- o número de empregados.

Também é perceptível que as macro diretrizes definidas pela alta direção nacional dos Correios estão mais voltadas para estruturas do que para processos. Em consequência disso, as metas, com os respectivos indicadores, tendem a seguir este padrão, possibilitando o desequilíbrio na medição, no acompanhamento e na gestão dos Correios da Bahia.

De acordo com o exposto, é possível perceber que as macro diretrizes definidas pela alta direção nacional dos Correios não têm apresentado o desdobramento mais adequado para, de fato, proporcionar melhoria de performance da Regional dos Correios

da Bahia. As Metas das DR's para 2001 - Plano de Trabalho Regional dos Correios da Bahia 2001 encontra-se, resumidamente, no Anexo 1 do presente trabalho.

3.3 RELATÓRIO GERENCIAL DE ACOMPANHAMENTO

Nos materiais analisados relativos ao acompanhamento dos indicadores de desempenho nos Correios da Bahia, o pesquisador encontrou o Relatório do Departamento de Gestão Operacional – DEGEO que é um documento sistematizado, de edição mensal, e foi utilizado pelo pesquisador para o estudo e conseqüente análise.

Conforme a 4ª edição do Relatório Gerencial – Macro Indicadores de Gestão (abril/2001), registram-se os seguintes indicadores a serem trabalhados pela área operacional dos Correios da Bahia:

- Pontualidade das linhas urbanas;
- Atendimento não programado;
- Desempenho e custo da manutenção dos veículos;
- Rendimento médio de combustível;
- Pontualidade das linhas tronco nacional e regionais;
- Unitização das linhas tronco nacional e regionais;
- Ocupação das linhas tronco nacional e Regionais;
- Utilização de linhas auxiliares;
- Pontualidade dos vôos da Rede Postal Aérea Noturna;
- Volume de carga recebida no horário da Rede Postal Aérea Noturna;
- Resto de objetos na triagem;
- Objetos mal encaminhados;
- Posições dimensionadas de trabalho;
- Resto a distribuir de objetos simples nos Centros de Distribuição”.

Ainda na 4ª edição Relatório Gerencial – Macro Indicadores de Gestão (abril/2001)- é registrada a análise global dos resultados, conforme a seguir:

“Numa análise do comportamento dos indicadores, nestes últimos 4 (quatro) meses observa-se que o resto a distribuir da Empresa encontra-se oscilando no intervalo de 5% a 6%. Outros indicadores, com uma maior instabilidade, indicam que as principais variáveis determinantes dos resultados não estão sob um controle efetivo das Regionais (Grifos do autor).

Com a publicação dos Relatórios dos Indicadores (e as metas), já dispomos do comportamento (situação atual) dos principais processos operacionais da Empresa. A partir daí, já foram relacionadas as principais causas determinantes das não-conformidades (problemas). Resta então a execução do Plano de Atuação Gerencial para eliminação e/ou minimização dos problemas identificados”.

(Fonte: Relatório Gerencial DEGEO, 4ª Edição, abr, 2001)

Em decorrência das reuniões que vinham sendo realizadas com os gerentes operacionais, o mesmo Relatório ainda destaca, dentre outras, a execução nacional das seguintes ações:

Desenvolver o SD – Sistema de Distritamento, necessariamente, em todos os CDD’S - Centro de Distribuição Domiciliária ainda este ano;

Descentralizar para as chefias dos CDD’s o SD como instrumento de uma gestão técnica, de equilíbrio de carga de trabalho e de avaliação de recursos humanos;

Consolidar a aplicação dos conceitos do Módulo Produtivo do Sistema de Melhorias em todos os CDD’s;

Revisar os Planos de Triagem das Agências e dos grandes usuários com o propósito de garantir adequação do sistema;

Implantar a roteirização dos circuitos de coleta e entrega em conformidade com o cronograma nacional;

Implantar os indicadores locais, ainda este ano.

(Fonte: Relatório Gerencial DEGEO, 4ª Edição, abr, 2001).

3.3.1 Análise crítica do documento de acompanhamento

O Relatório do Departamento de Gestão Operacional – DEGEO é vinculado ao Relatório PR-015/2001. Observa-se que os indicadores operacionais constantes deste relatório são os únicos a apresentarem desdobramentos em todos os níveis em um sistema de acompanhamento estruturado, porém realizado de forma centralizada pelo Departamento de Gestão Operacional, em nível corporativo. A medição destes indicadores, entretanto, é repassada para os Correios da Bahia, a quem cabe coletar dados e informar os resultados mensalmente ao Departamento de Gestão Operacional - DEGEO, em Brasília.

O Relatório do Departamento de Gestão Operacional – DEGEO, conforme apresentado no item 3.3, é sistematizado e, na sua 4ª edição, lista 14 indicadores a

serem trabalhados pela área operacional dos Correios da Bahia. No Plano de Trabalho, entretanto, na mesma área operacional, conforme exposto no subitem 3.1.1, encontram-se outros 7 indicadores diferentes, listados abaixo, indicando um ponto de conflito entre eles.

Índice geral de qualidade para objeto nacional; 97,7%;

Índice de distribuição de cartas (objeto nacional) em sede de regional: 97,7%;

Índice de distribuição SEDEX (objeto nacional) em sede de regional: 99,5%;

Índice de encaminhamento de objeto internacional ao permutante: 100,0%;

Índice de distribuição de objeto internacional expresso em Salvador: 94,4%;

Índice de distribuição de cartas em Salvador: 99,4%;

Índice de distribuição de cartas internacionais em Salvador: 90,0%;

Nº de objetos distribuídos por empregados em 2001: 1.149.258.

Conforme se observa, não fica clara, numa primeira análise, a correlação existente entre eles. É possível que os indicadores do Plano de Trabalho dos Correios da Bahia sejam fruto de desdobramentos dos indicadores do Departamento de Gestão Operacional - DEGEO, porém isto não se visualiza claramente.

O pesquisador verificou, também, registros de problemas de controle no mesmo Relatório quando se expõe que: “outros indicadores, com maior intensidade, indicam que as principais variáveis determinantes dos resultados não estão sob um controle efetivo das Regionais.” (Grifos do autor). Os Correios da Bahia se enquadram nesta situação por serem uma das Regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

A seguir, o mesmo Relatório registra que: “a eliminação e/ou minimização dos problemas verificados restringem-se à execução do plano de atuação gerencial”. (Grifos do autor). O pesquisador identifica, então, a existência de conflito no desdobramento das diretrizes centralizadas com a formulação dos indicadores dos resultados a serem alcançados no nível dos Correios da Bahia.

Quando expõe ações desenvolvidas em nível nacional, o relatório de acompanhamento do desempenho registra a necessidade de implementar os indicadores locais ou em nível regional, como é o caso dos Correios da Bahia. Verifica-se que há registros de problemas no acompanhamento e nas medições. Toma-se, como exemplo, que em uma das ações registradas em abril/2001, constava:

“Implantar os indicadores locais, ainda este Ano”. (Grifos do autor). **(Análise do Relatório Gerencial DEGEO, 4ª Edição, abr, 2001)**.

O acompanhamento das metas e a responsabilidade pela obtenção dos resultados, pelo que se viu nos documentos, também não são definidos com clareza, de modo a constituir um elo de ligação entre os objetivos e a execução prática das atividades. Isso pode ser observado na análise global dos resultados do mês de abril/2001 pelo Departamento de Gestão Operacional dos Correios, órgão localizado na Administração Central dos Correios em Brasília, que obtém os dados em nível regional, cuja crítica foi apresentada no item anterior.

Além da área operacional, analisada pela 4ª edição do Relatório DEGEO, relativa ao mês de abril/2001, o pesquisador procurou verificar a existência do acompanhamento das metas e indicadores nas demais áreas dos Correios (comercial, financeira e gestão). Nestas áreas, o desdobramento das metas não foi estabelecido, uma vez que inexistia acompanhamento estruturado de indicadores de desempenho, ficando a análise prejudicada. Apenas a área de operações possuía um instrumento sistematizado de acompanhamento das metas definidas aos Correios da Bahia, conforme já registrado. Um estrato sintético do Relatório do Departamento de Gestão Operacional – DEGEO encontra-se no Anexo 2.

3.4 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

As entrevistas foram desenvolvidas seguindo um roteiro previamente elaborado pelo pesquisador, em modelo fechado, com perguntas formuladas de modo a atender

critérios de metodologia científica. Estes critérios seguiram recomendações de GIL (1996), tais como:

- não sugerir respostas num contexto demasiado pessoal;
- não provocar resistências e antagonismos;
- não orientar respostas em determinada direção;
- não dirigir o entrevistado a grandes esforços mentais;
- observar os aspectos da clareza e da objetividade.

Ainda que as entrevistas tenham sido fechadas, o último quesito do modelo elaborado abriu a possibilidade do registro de outras informações de modo aberto. Tais entrevistas foram feitas, de modo aleatório, com 12 (doze) gestores dos Correios da Bahia, no período de abril a junho do ano de 2001. Estas entrevistas tiveram o registro do pesquisador como forma de complementar a análise do Plano de Trabalho dos Correios da Bahia do ano de 2001 e demais documentos. A relação dos entrevistados encontra-se no Anexo 3.

O pesquisador procurou conhecer, nas entrevistas, o papel desempenhado individualmente pelos gestores entrevistados e o papel da equipe de liderados pelos entrevistados. Os objetivos, a estratégia, as metas e seu desdobramento, bem como os indicadores de cada área de atuação, foram os pontos de foco nesta fase do trabalho. Dentre os principais questionamentos incluíram-se: a formulação de objetivos e estratégias, a elaboração de metas, a forma de medição, a responsabilidade pela coleta dos dados e os meios e recursos necessários ao acompanhamento. Estes questionamentos foram realizados com o objetivo de verificar se o processo de medição era sistematizado e se era capaz de contribuir para a gestão.

Os pontos abordados durante as entrevistas foram anotados pelo pesquisador. O modelo do roteiro utilizado encontra-se no Anexo 4. O resultado destas entrevistas teve um papel fundamental, de conhecimento prévio, sobre a situação encontrada e foi

utilizado pelo pesquisador para a elaboração da pesquisa propriamente dita, exposta no item 3.6 deste Capítulo.

O pesquisador elaborou as sínteses das opiniões dos 12 funcionários entrevistados, condensando-as em extratos de relatos. Estes extratos consensuam a opinião de 10, dos 12 entrevistados, representando 83,3% da amostra e são apresentadas a seguir:

3.4.1 Extrato de relato sobre a participação gerencial no planejamento dos Correios na Bahia

“O planejamento é feito anualmente com base no que vem determinado da Administração Central de Brasília. Não é comum a existência de reuniões sistematizadas para falar a respeito das dificuldades e/ou facilidades das gerências em relação ao que foi previsto para execução durante determinado ano. Também não é comum a definição prévia de compartilhamento dos recursos entre as gerências. E algumas gerências têm muitas metas, ao passo que outras, praticamente, não têm metas a cumprir”.

3.4.2 Extrato de relato sobre a participação dos líderes de equipes na formulação de objetivos e estratégias dos Correios na Bahia

“As estratégias e os objetivos dos Correios da Bahia são extraídos do planejamento central elaborado anualmente em Brasília, e apenas são transcritos para execução na regional dos Correios da Bahia. Na verdade não há uma estratégia regional para a obtenção do que vem estabelecido no planejamento da Administração Central. O papel da regional é mais de execução, na medida em que se elabora pouco e também se inova pouco nas questões de estratégia”.

3.4.3 Extrato de relato sobre a montagem de metas e definição de indicadores de desempenho dos Correios na Bahia

“Nem todas as áreas têm metas elaboradas e indicadores definidos previamente. A área de operações dos Correios na Bahia tem isso melhor definido em função do tempo que trabalha com metas e das pesquisas de qualidade implantadas nos Correios. Os itens de maior controle são a receita auferida pela área comercial e a despesa registrada pela área financeira”.

3.4.4 Extrato de relato sobre os sistemas de medição, acompanhamento e gestão dos Correios na Bahia

“Não há um sistema de medição e acompanhamento implementado de forma sistematizada para gerenciar o desempenho dos Correios na Bahia. As análises são feitas diante dos fatos já ocorridos e se reportam aos acontecimentos passados, às vezes, num período de cinco ou seis meses. As metas individuais, geralmente, não estão vinculadas com as metas globais dos Correios da Bahia”.

3.4.5 Extrato de relato sobre outros pontos abordados nas entrevistas

“O acompanhamento do desempenho se resume em avaliar os resultados alcançados nos indicadores corporativos, determinados pela Administração Central, através de uma planilha de dados disponibilizada pela própria Administração Central, num prazo médio de três meses anteriores ao mês de referência. Esses resultados, já defasados pelo prazo, são apresentados pela Assessoria de Planejamento e Gestão nas reuniões, a título de conhecimento e/ou justificativas, não existindo fóruns específicos para tratar das ações a serem seguidas com base nos resultados alcançados”.

“A planilha de dados está disponibilizada na rede corporativa dos Correios. verifica-se, porém, que não há conhecimento por parte das gerências, pois quando o dado é necessário, as áreas o buscam através de informações da Assessoria de Planejamento e Gestão”.

3.4.6 Análise crítica das opiniões coletadas nas entrevistas

As informações obtidas e expostas no item 3.4 e respectivos subitens indicam situações semelhantes às que o pesquisador verificou durante a análise documental. Entretanto, estas informações vieram de uma amostra específica, porém limitada, diante das dimensões da estrutura dos Correios na Bahia. Na opinião do autor, em que pese tais informações não se confrontarem com os documentos internos analisados, elas ainda não são suficientes para esgotarem o assunto de forma conclusiva.

Assim sendo e, de maneira a aprofundar o estudo, o pesquisador adotou a aplicação da técnica de *brainstorming*, descrita a seguir:

3.5 TÉCNICA DE *BRAINSTORMING*

A técnica de *brainstorming* foi aplicada com o objetivo de evitar algum tipo de viés do pesquisador, já que a pesquisa qualitativa, segundo GOLDENBERG (1998), dá margem à interferência dos valores do pesquisador no problema em estudo.

O *brainstorming* possibilitou a coleta de dados, não só dos gestores da alta direção, mas também de gestores dos níveis inferiores da organização, possibilitando o estudo comparativo das duas versões.

BECKER, *apud* GOLDENBERG (1998), também discute a questão do viés do pesquisador ao tratar da credibilidade dos informantes da pesquisa qualitativa e, para tanto, sugere:

“Este viés pode ser evitado reproduzindo cuidadosamente um relato completo de todos os eventos observados, em momentos diferentes do dia ou ano, procurando membros de grupos diferentes da comunidade ou organização”. (BECKER, *apud* GOLDENBERG, 1998).

A técnica de *brainstorming* foi utilizada durante o mês de julho de 2001, oportunidade em que foram desenvolvidas seis reuniões, em diferentes dias, com a

presença de 20 lideranças da equipe gerencial (alta direção) e também de 40 lideranças intermediárias (média chefia) dos Correios no Estado da Bahia. A relação dos funcionários que participaram desta técnica encontra-se no Anexo 5.

A realização do *brainstorming* foi adotada para ampliar ainda mais o campo das informações do pesquisador, de modo a se comprovar uma realidade aparente estudada nos documentos disponíveis nos Correios da Bahia e verificada nas entrevistas efetuadas até esta etapa do estudo.

Na aplicação da presente técnica, o pesquisador coletou as sugestões formuladas pelos participantes com o objetivo de iniciar a compreensão das necessidades mais emergentes, para a futura proposição de um sistema de medição de desempenho e gestão.

3.5.1 Análise crítica dos dados levantados no *brainstorming*

As principais sugestões captadas através da técnica de *brainstorming* foram:

- Limitar o excessivo número de projetos concorrentes no Plano de Trabalho dos Correios da Bahia;
- Adequar os recursos orçamentários para a execução dos projetos considerados prioritários;
- Estabelecer os indicadores para todos os processos e não somente para os processos operacionais, definindo metas também para todas as áreas;
- Direcionar estrategicamente os projetos de acordo com as prioridades;
- Implantar ferramentas para o acompanhamento dos processos operacionais, financeiros, de negócios e de gestão;
- Estabelecer parcerias internas para a obtenção dos resultados;
- Aumentar os níveis de delegação de competências e responsabilidades para a gestão dos processos operacionais, financeiros e de negócios junto às gerências.

Observa-se que os dados levantados pela técnica do *brainstorming* apontam para uma situação muito semelhante à verificada nos documentos internos e nas entrevistas individuais citados no item 3.4 e respectivos subitens.

A partir de então, e com os resultados obtidos nas seções de *brainstorming*, o pesquisador registrou as sugestões expostas acima, para considerá-las na futura proposição de um sistema de medição de desempenho e gestão aos Correios da Bahia, de acordo com os objetivos expostos no item 1.2, Capítulo I, do presente trabalho.

3.6 APLICAÇÃO DA PESQUISA

O modelo de pesquisa adotado pelo pesquisador foi o de uma pesquisa quantitativa, para aplicação de modo fechado. O referido modelo foi precedido das técnicas descritas no Quadro 5 – Resumo da pesquisa, deste Capítulo. Era necessário que o pesquisador tivesse um conhecimento mais próximo da realidade diante da complexidade de atuação dos Correios no Estado da Bahia. Foi montado, então, o modelo constante do Anexo 6, cuja aplicação abrangeu 40 pessoas. A amostra representa 100% dos funcionários dotados de responsabilidade formal pela elaboração de planos, definição das estratégias, metas e indicadores dos Correios da Bahia. A lista dos funcionários pesquisados encontra-se no Anexo 7.

Com a aplicação da pesquisa quantitativa fechada, o pesquisador procurou obter um cruzamento dos dados qualitativos resultantes da análise documental, entrevistas individuais e *brainstorming*, com os dados quantitativos de modo a produzir conclusões de maior confiabilidade. GOLDENBERG (1998), afirma que:

“A combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno, conhecida como triangulação, tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo..... Enquanto os métodos quantitativos pressupõem uma população de objetos de estudos comparáveis que fornecerão os dados que podem ser generalizáveis, os métodos qualitativos poderão observar, diretamente, como cada indivíduo, grupo ou instituição experimental, concretamente, a realidade pesquisada” (GOLDENBERG, 1998).

CHAMPENHOUDT & QUIVY (1998), ao estabelecerem um panorama dos principais métodos de coleta das informações, observam o seguinte a respeito das entrevistas e da formulação de perguntas ou quesitos por questionários:

“Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Correctamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (CHAMPENHOUDT & QUIVY, 1998).

A aplicação do questionário ao caso estudado nos Correios da Bahia foi precedida da realização de entrevistas individuais pelo pesquisador, conforme descrito no item 3.4 deste Capítulo. A abordagem de preceder o questionário de entrevistas individuais é vantajosa por possibilitar ao pesquisador reforçar as convicções através da aplicação de técnicas variadas de pesquisa. Isto permite a comparação dos resultados qualitativos com os resultados quantitativos, de acordo com a recomendação dos autores acima citados. O questionário das perguntas formuladas teve a sua elaboração fundamentada na metodologia sugerida por GIL (1996), em que se inserem vários critérios. Dentre os principais, destacam-se:

- “A inclusão de perguntas relacionadas apenas ao problema proposto;
- A formulação de perguntas de maneira clara, concreta e precisa, de modo a não permitir duplicidade de interpretação;
- A consideração do nível de informação dos pesquisados;
- A não formulação de perguntas que dizem respeito à intimidade dos pesquisados;
- A limitação do número de perguntas de forma a não extrapolar o tema de interesse;
- A apresentação gráfica do modo a facilitar o preenchimento;
- A inclusão de instruções de preenchimento e dos objetivos da pesquisa”.

Para a validação do questionário e garantir o entendimento do propósito da pesquisa, o pesquisador realizou um pré-teste, para captar as interpretações dos pesquisados. O pré-teste foi efetuado através da distribuição de quatro questionários a

funcionários gestores lotados nas áreas operacional, administrativa, de negócios e de planejamento e gestão dos Correios da Bahia, tendo obtido o resultado esperado.

É importante frisar que o questionário foi aplicado entre o período de 15 de agosto de 2001 a 31 de agosto de 2001 a uma amostra de 40 pessoas, selecionadas pelo critério da responsabilidade formal dos gestores pela elaboração de planos, definições de metas e indicadores. Os gestores incluídos na amostra encontram-se relacionados no Anexo 7. O pesquisador certificou-se sobre a responsabilidade formal dos selecionados na amostra tanto na análise documental, quanto na aplicação de técnicas diversificadas durante o estudo. Dos 40 questionários distribuídos, 31 retornaram devidamente preenchidos, representando 77% de taxa de retorno, conforme Gráfico 1 – Representação da amostra, a seguir:

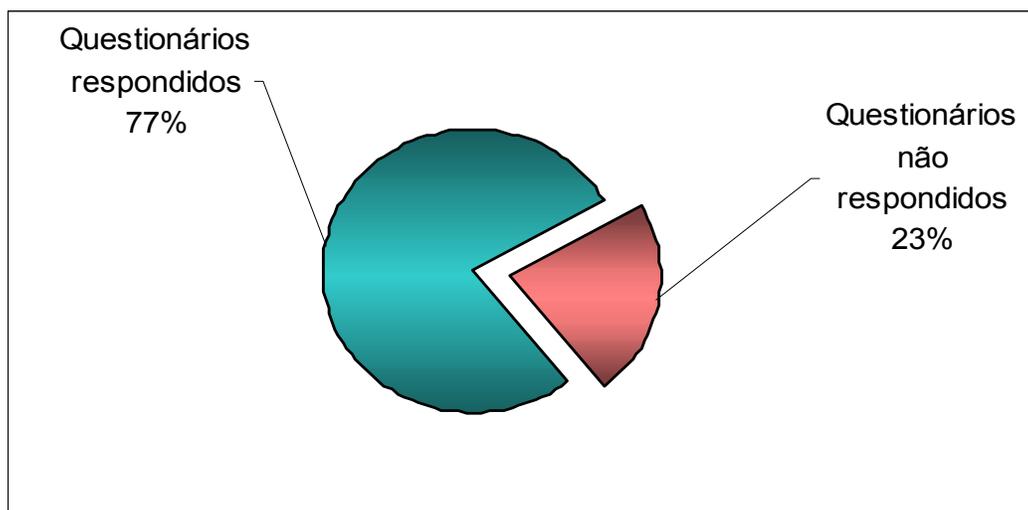


Gráfico1 – Representação da Amostra

A consolidação dos dados relativos à pesquisa realizada são apresentados nos Gráficos 2, 3 e na Tabela 1, expostos neste Capítulo.

Pesquisa de Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho e Gestão nos Correios da Bahia

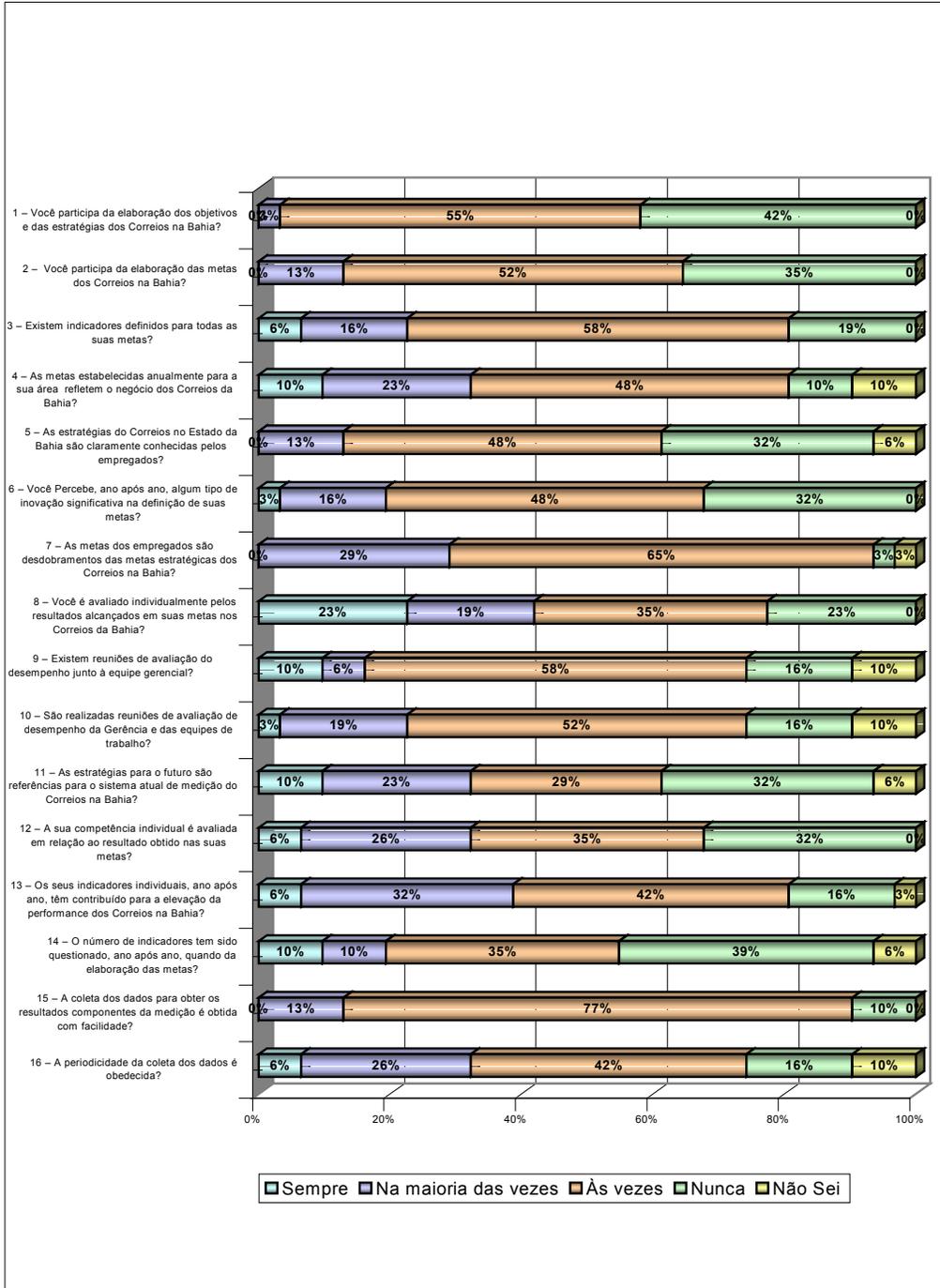


Gráfico 2 – Resultado geral da pesquisa quantitativa

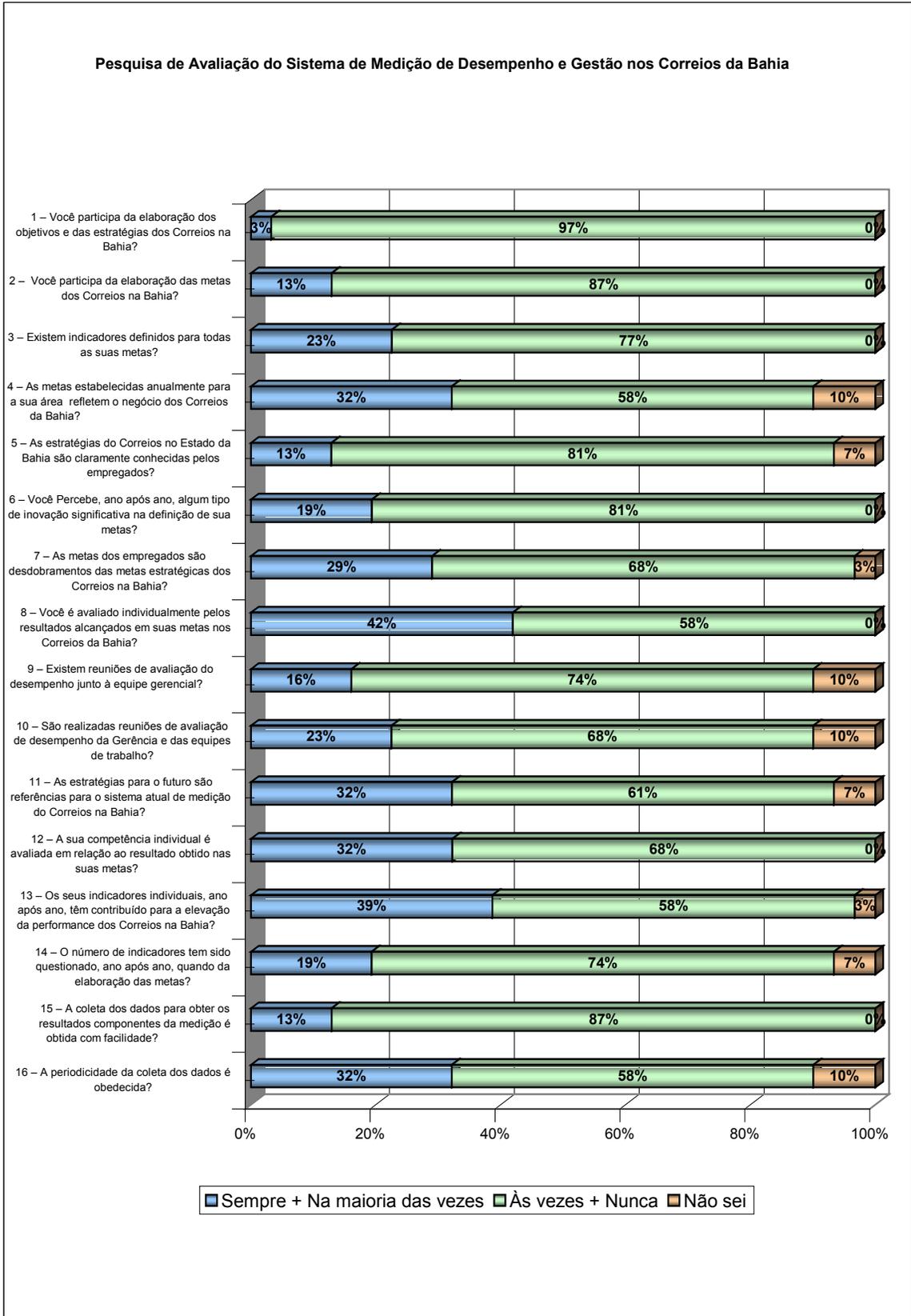


Gráfico 3 – Resultado acumulado da pesquisa quantitativa

Tabela 1 – Resultados quantitativos e percentuais da pesquisa

Perguntas	Sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Nunca	Não Sei	Total	Sempre	Na maioria das vezes	Às vezes	Nunca	Não Sei	Total
1 – Você participa da elaboração dos objetivos e das estratégias dos Correios na Bahia?	0	1	17	13	0	31	0%	3%	55%	42%	0%	100%
2 – Você participa da elaboração das metas dos Correios na Bahia?	0	4	16	11	0	31	0%	13%	52%	35%	0%	100%
3 – Existem indicadores definidos para todas as suas metas?	2	5	18	6	0	31	6%	16%	58%	19%	0%	100%
4 – As metas estabelecidas anualmente para a sua área refletem o negócio dos Correios da Bahia?	3	7	15	3	3	31	10%	23%	48%	10%	10%	100%
5 – As estratégias do Correios no Estado da Bahia são claramente conhecidas pelos empregados?	0	4	15	10	2	31	0%	13%	48%	32%	6%	100%
6 – Você Percebe, ano após ano, algum tipo de inovação significativa na definição de suas metas?	1	5	15	10	0	31	3%	16%	48%	32%	0%	100%
7 – As metas dos empregados são desdobramentos das metas estratégicas dos Correios na Bahia?	0	9	20	1	1	31	0%	29%	65%	3%	3%	100%
8 – Você é avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas nos Correios da Bahia?	7	6	11	7	0	31	23%	19%	35%	23%	0%	100%
9 – Existem reuniões de avaliação do desempenho junto à equipe gerencial?	3	2	18	5	3	31	10%	6%	58%	16%	10%	100%
10 – São realizadas reuniões de avaliação de desempenho da Gerência e das equipes de trabalho?	1	6	16	5	3	31	3%	19%	52%	16%	10%	100%
11 – As estratégias para o futuro são referências para o sistema atual de medição do Correios na Bahia?	3	7	9	10	2	31	10%	23%	29%	32%	6%	100%
12 – A sua competência individual é avaliada em relação ao resultado obtido nas suas metas?	2	8	11	10	0	31	6%	26%	35%	32%	0%	100%
13 – Os seus indicadores individuais, ano após ano, têm contribuído para a elevação da performance dos Correios na Bahia?	2	10	13	5	1	31	6%	32%	42%	16%	3%	100%
14 – O número de indicadores tem sido questionado, ano após ano, quando da elaboração das metas?	3	3	11	12	2	31	10%	10%	35%	39%	6%	100%
15 – A coleta dos dados para obter os resultados componentes da medição é obtida com facilidade?	0	4	24	3	0	31	0%	13%	77%	10%	0%	100%
16 – A periodicidade da coleta dos dados é obedecida?	2	8	13	5	3	31	6%	26%	42%	16%	10%	100%

3.6.1 Análise e conclusão da pesquisa

Nas questões formuladas de número 1, 2, 5, 6 e 15, observa-se, pelos Gráficos 2 e 3 e pela Tabela 1, que mais de 80% das respostas localizam-se na opção “Às vezes”, somada à opção “Nunca”. As análises quantitativas desses dados comprovam as informações coletadas na pesquisa qualitativa efetuada nos documentos internos e através das diversas técnicas, quanto à expectativa do pesquisador, de que:

- A participação das pessoas na elaboração dos objetivos, estratégias e metas era baixa;
- As estratégias não eram claramente conhecidas pelos empregados;
- A existência de problemas no desdobramento das estratégias e na coleta dos dados que compõem os resultados das medições.

Outro destaque diz respeito à questão de número 8, relativa à avaliação individual, com 42% de respostas na opção “Sempre”, somada à opção “Na maioria das vezes”. O pesquisador verificou a existência de um sistema para avaliação individual nos Correios da Bahia, mas 58% dos pesquisados responderam que somente “às vezes” ou que “nunca” eram avaliados pelos resultados alcançados em suas metas. Assim, o pesquisador conclui, então, que o alto índice de respostas nas opções “Sempre” e “Na maioria das vezes” foi provocado pela existência desse sistema corporativo centralizado, cuja aplicação preconizava o estabelecimento de metas individuais, porém desconectadas de qualquer estratégia regional, conforme se verificou nos documentos analisados.

Complementado a análise, nas 16 questões formuladas, o somatório das opções “Às vezes” e “Nunca”, verifica-se um resultado médio de 72% de respostas nestas opções. Vários são os destaques para as conclusões, dentre os quais as perguntas de números 1, 2, 3, 5, 6, 14 e 15. O somatório destas duas opções indica que, nas 16 questões formulados, invariavelmente, mais de 50% dos pesquisados marcaram suas respostas em tais opções, comprovando-se, assim, a expectativa que o pesquisador verificara nas análises qualitativas da pesquisa, cujas principais percepções são destacadas novamente pelos dados quantitativos levantados:

- Baixa participação das pessoas na elaboração dos objetivos, estratégias e metas dos Correios da Bahia;
- Inexistência de indicadores de desempenho para todas as metas ;
- Não reflexão do negócio dos Correios da Bahia nas metas formuladas;
- Alto grau de desconhecimento das estratégias nos Correios da Bahia;
- Baixo grau de inovação na definição das metas dos Correios da Bahia;
- Desconexão entre estratégia e desdobramento de metas com a medição;
- Problemas na coleta dos dados para a medição, bem como na sua periodicidade.

Por fim, o baixo percentual de respostas na opção “Não sei”, apenas 4%, significa que a amostra definida para a pesquisa foi representativa no universo de pessoas que trabalham com o tema pesquisado nos Correios da Bahia. As pessoas pesquisadas manifestaram poucas dúvidas em relação ao que foi questionado, o que sinaliza, na opinião do pesquisador, a necessidade dessas pessoas de terem um sistema de medição que os apoiem na gestão de suas atividades nos Correios da Bahia.

Visando uma melhor visualização dos resultados obtidos, os Gráficos de barras, contendo os percentuais de cada questão, encontram-se no Anexo 8.

Concluído o diagnóstico e o estudo do caso através da aplicação da pesquisa, o próximo Capítulo tratará da proposição de um modelo adequado de avaliação de desempenho e gestão aos Correios da Bahia.

Capítulo IV - Proposição de Modelo de Avaliação de Desempenho

Posteriormente ao diagnóstico e ao levantamento do caso, foram analisados três modelos de avaliação de desempenho e gestão pelo pesquisador, quais sejam: o modelo *Quantum*, o Capital Intelectual e o *Balanced Scorecard*, com vistas à proposição de um deles para os Correios da Bahia. Ressalta-se, aqui, que os apontamentos da pesquisa indicaram a inexistência de sistema de medição implementado nos Correios da Bahia.

4.1 ANÁLISE CRÍTICA PARA ESCOLHA DO MODELO ADEQUADO AOS CORREIOS DA BAHIA

Efetuada as comparações, no item 2.3 de alguns dos principais critérios dos modelos estudados, procede-se, a seguir, uma análise crítica com vistas à escolha de um dos modelos a ser sugerido aos Correios da Bahia, de acordo com os objetivos propostos neste trabalho.

O modelo *Quantum*, explicitado na Figura 6, encontra alguns obstáculos básicos para ter a sua implementação realizada nos Correios do Estado da Bahia. Dois destes obstáculos localizam-se exatamente no segundo elemento do Modelo - os facilitadores, quais sejam: o sistema de recompensas e o *benchmarking*. O terceiro dificultador para a implementação do modelo *Quantum* é a não estruturação dos Correios da Bahia por processos e sim por função.

A Organização dos Correios no Estado da Bahia, como se constatou na pesquisa, se constitui numa Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e, como tal, está enquadrada na categoria de empresa pública, tendo limitações legais para implementar um sistema de recompensa financeira aos seus empregados, como o de premiar os melhores resultados de vendas na área comercial, por exemplo.

A Regional dos Correios da Bahia, pelo que se verificou na área comercial, dispõe de Atendentes, Assistentes Comerciais, Técnicos de Atendimento e Vendas e Gerentes Comerciais, organizados em estruturas de funções. Vê-se a existência de um plano de carreira nos cargos dessa área. Entretanto, o sistema de remuneração não prevê recompensas pelo aumento nas vendas, nem individual, tampouco por equipes. Este é um fator inibidor na proposição do modelo *Quantum* aos Correios da Bahia. A premissa do sistema de recompensas poderia ser atenuada na sugestão do modelo *Quantum*, caso os Correios da Bahia viessem a adotar a participação nos lucros e nos resultados aos seus funcionários.

Da mesma forma, o *benchmarking* fica comprometido na medida em que as diretrizes que geram mudanças estruturais nos processos internos da ECT são de decisão corporativa. Além disso, os Correios no Estado da Bahia têm poucas alternativas de comparação. Acabam comparando-se a si próprios, pois não existem ainda concorrentes diretos dos Correios instalados no Estado da Bahia, em igualdade de volume de prestação de serviços e de abrangência geográfica de atividades postais.

Os concorrentes mais diretos dos Correios no Estado da Bahia, por observação do pesquisador durante a efetivação do trabalho, estão nos segmentos de encomendas e entregas localizadas, não possuindo estrutura de operação em nível nacional e/ou internacional. Ao contrário dos Correios daquele Estado, que, pela constatação do pesquisador, prestam serviços aos clientes em nível de abrangência local, nacional e internacional.

Assim sendo, o autor do presente trabalho descarta, momentaneamente, a indicação do modelo *Quantum* para implementação a ser realizada nos Correios do Estado da Bahia e passa, então, a analisar a alternativa do Capital Intelectual.

A análise do Navegador da Skandia, Capítulo II, subitem 2.2.2.1, Figura 9, foi feita no sentido de buscar referência para implementação de um modelo semelhante nos Correios do Estado da Bahia. A referida análise conclui que o modelo do Capital Intelectual apresenta, no presente momento, algumas dificuldades para ter a sua implementação sugerida aos Correios do Estado da Bahia. Dentre os principais óbices, destacam-se:

- A dificuldade de mensuração do desempenho, dada a subjetividade admitida por EDVINSSON & MALONE (1998), quando se tenta medir as intangibilidades do comportamento e da motivação humana.

- A distribuição dos funcionários dos Correios no Estado da Bahia, por níveis de escolaridade, contribui pouco para a formação de massa crítica desejada, pelo pequeno número de pessoas com formação técnica e de nível superior. Vê-se, pelos números do Quadro 6, a seguir, uma grande concentração de funcionários no nível básico.

Quadro 6 – Nível de Escolaridade dos Funcionários

NÍVEL	FUNCIONÁRIOS EXISTENTES	FORMAÇÃO EXIGIDA	OBSERVAÇÕES À ÉPOCA DA PESQUISA
Básico	3710	2º Grau	488 funcionários sem o 2º grau
Médio	76	2º Grau	29% não ajustados à formação
Técnico	246	2º Grau	18% não ajustados à formação
Superior	106	Universitária	Apenas 2,3% do total existente
Total	4138	-	91 funcionários sem o 1º Grau

Fonte: Relatório Gerencial RH DR/BA – Dezembro, 2001

- Pelo que se constatou no *brainstorming*, há um número excessivo de processos operacionais nos Correios do Estado da Bahia, o que, na opinião do autor, embaraça o processo de retenção do conhecimento e a *expertise*. O excessivo número de processos dificultaria a implementação de um modelo orientado pelo Capital Intelectual nos

Correios do Estado da Bahia, em função da ausência de massa crítica necessária, constatada no Quadro acima.

- No aspecto da renovação e desenvolvimento, os investimentos necessários à elevação do nível de escolaridade, pelo que se constatou no *brainstorming*, demandariam excessivo tempo, o que poderia comprometer a implementação do modelo do Capital Intelectual nos Correios do Estado da Bahia.

A renovação e o desenvolvimento, conforme EDVINSSON & MALONE (1998), Capítulo II, Figura 9, se constituem na base de sustentação do Capital Intelectual e direcionam a organização para o futuro. Então, a não garantia dos Correios do Estado da Bahia de atendimento de todas as necessidades caracterizadas como renovação e desenvolvimento dos seus funcionários, consequência da gestão corporativa da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, através do plano orçamentário e do seu plano estratégico, é um ponto que compromete, na opinião do autor, a sugestão de adoção do modelo do Capital Intelectual para implementação nos Correios do Estado da Bahia.

Assim, além dos óbices listados acima, os Correios da Bahia necessitam de indicadores dos aspectos tangíveis e mensuráveis, não sendo o Capital Intelectual o mais indicado para tal função.

Pelo exposto, o autor do presente trabalho, momentaneamente, também descarta a adoção do modelo do Capital Intelectual nos Correios da Bahia e passa, então, a analisar a alternativa do modelo do *Balanced Scorecard*, a seguir.

Conforme se observa pela estrutura do *Balanced Scorecard*, exposta na Figura 13, Capítulo II, o referido modelo é uma metodologia de gerenciamento organizacional baseada nos conceitos desenvolvidos por KAPLAN & NORTON - Harvard Business School, tendo como objetivo o desdobramento e gerenciamento estratégico da organização, com base em um sistema de avaliação de desempenho. A metodologia, na visão dos referidos autores, acompanha as mudanças organizacionais no tempo,

principalmente as provocadas pelas inovações tecnológicas, e extrapola a perspectiva financeira de medição. Ao colocar a estratégia no centro das atenções, o modelo balanceia as dimensões mercadológicas, internas e do crescimento pessoal e aprendizado com a dimensão financeira.

PORTER (2001), em palestra na *Expo Management*, no dia 6 de novembro de 2001 em São Paulo, ao ser questionado sobre o tema medição de desempenho, fez a seguinte referência ao *Balanced Scorecard*:

“Acho que o Scorecard pode ser muito útil porque não engloba só os aspectos financeiros. Você usa mais de um conjunto de medidores para a eficácia operacional e para os clientes. Mas há necessidade de os vendedores entenderem a estratégia”.

Os Correios do Estado da Bahia se constituem numa empresa prestadora de serviços à comunidade, cujo *portfólio*¹⁷ de produtos e serviços tende a se ampliar com a aprovação da nova Lei Postal, conforme se viu no Capítulo I deste trabalho. Os serviços prestados pelos Correios da Bahia, hoje, já são amplos e complexos. O processo de medição, então, precisa ser abrangente, objetivo e equilibrado.

Dos modelos comparados neste item, o *Balanced Scorecard* se constitui numa ferramenta mais completa, quando traduz missão e estratégia em objetivos e medidas não como um simples sistema de controle, mas como um sistema de informação e comunicação, interconectado aos vários setores da empresa. Assim, o referido modelo é o que reúne, na opinião do autor deste trabalho, um maior número de características passíveis de avaliação, com capacidade de oferecer melhorias de desempenho empresarial, relacionadas ao presente estudo de caso. As principais razões estão expostas e justificadas no item a seguir.

4.2 MODELO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO AOS CORREIOS DA BAHIA

Fiel ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste trabalho e, com base nas

¹⁷ Expressão utilizada para representar o conjunto de produtos e serviços ofertados aos clientes de uma organização.

análises comparativas efetuadas entre os modelos estudados, suas similaridades, complementaridades e constatações da pesquisa, o modelo sugerido pelo autor, aos Correios do Estado da Bahia, é o *Balanced Scorecard*. O referido modelo possibilita a implementação de um sistema de medição regional, com a incorporação das estratégias corporativas, permitindo ainda o acréscimo de outras perspectivas, voltadas às empresas do setor público, como é o caso em questão. Os principais benefícios capazes de serem agregados ao processo de gestão dos Correios no Estado da Bahia, com a implantação do *Balanced Scorecard*, são listados a seguir:

- A capacidade de monitorar o desempenho global dos Correios no Estado da Bahia, que necessitam de melhorias de desempenho, conduz para mudanças no sistema de medição. A pesquisa constatou que os Correios da Bahia não possuem um sistema de medição definido. O acompanhamento é focado no desempenho passado e o *Balanced Scorecard* pode corrigir esta distorção.

- A forma de organização estrutural dos Correios no Brasil se aproxima daquela das grandes corporações, ficando, nos Estados, como é o caso da Bahia, as suas estruturas, bem caracterizadas, tipo unidade de negócios, a exemplo do que KAPLAN & NORTON (1997) consideram aplicável, conforme Figura 12, Capítulo II. No Anexo 9 é apresentada a estrutura funcional (organograma) dos Correios na Bahia.

- A capacidade de integrar os diversos níveis organizacionais existentes não só na capital, mas também no interior do Estado, uma vez que a Regional dos Correios na Bahia possui representatividade nos 417 municípios atualmente emancipados por Lei Estadual, conforme constatado na pesquisa.

- O modelo reúne as condições de garantir maior eficiência e eficácia nos negócios dos Correios do Estado da Bahia, quando associa o desempenho financeiro a outras dimensões, como processos, clientes, funcionários tecnologia e inovação, de acordo com os investimentos definidos pelo governo federal, estabelecidos no PASTE, descritos no Capítulo I do presente trabalho.

- O modelo apresenta as condições de alinhar a estratégia em todos os níveis organizacionais dos Correios no Estado da Bahia. A pesquisa, nos quesitos números 1 e 2, constatou desalinhamento estratégico das metas de desempenho.

- O *Balanced Scorecard* demonstra capacidade de tornar mais objetivo, focado e participativo o processo de tomada de decisões, na medida em que traz outras dimensões para o processo de medição. Nas entrevistas individuais e no *brainstorming*, o pesquisador evidenciou que é baixa a participação dos gestores intermediários no processo de tomada de decisão dos Correios da Bahia. A tomada de decisão fica centrada na alta direção.

- O *Balanced Scorecard* apresenta condições de eliminar perdas de tempo com reuniões paralelas e subjetivas que ocorrem nos Correios da Bahia, pela ausência de um instrumento norteador das ações, conforme verificado na aplicação das técnicas da pesquisa. O *Balanced Scorecard* poderia, então, concentrar foco nas reuniões gerenciais de acompanhamento e controle das ações nos Correios da Bahia.

- O modelo é inovador e propicia a participação dos gestores intermediários, reunindo capacidade de fornecer importantes subsídios às discussões pelo processo de *feedback*, crescimento e aprendizado. O questionário aplicado na pesquisa, questão número 10, aponta problemas no processo de *feedback* dos Correios da Bahia.

- O *Balanced Scorecard* reúne condições de estabelecer planos de ação alinhados às diretrizes e estratégias dos Correios na Bahia, com os projetos dele decorrentes também alinhados entre si e não concorrentes. Nos quesitos de número 4 e 5 do questionário, foram identificados problemas de priorização e alinhamento de projetos e ações.

- O *Balanced Scorecard* demonstra ser capaz de comunicar, em todos os níveis organizacionais dos Correios da Bahia, as metas de desempenho e as dimensões focadas, alinhadas à visão e à estratégia. Na análise documental verificou-se excessivo atraso na comunicação do Plano de Trabalho dos Correios da Bahia do ano de 2001.

- O modelo apresenta meios de envolver as pessoas na elaboração de planos e metas dos Correios da Bahia, tornando-as participativas, comprometidas e interessadas no processo, o que propicia o trabalho de equipe. A pesquisa constatou uma baixa participação das pessoas no planejamento e elaboração de metas dos Correios da Bahia e o *Balanced Scorecard* oportuniza e favorece as relações de equipe.

- O modelo instiga os gerentes e gestores a exercitar também pensamento lateral, além do pensamento global, quebrando os paradigmas da visualização centrada

somente na área de atuação (departamentos estanques). O *Balanced Scorecard* pode extrapolar e romper esta barreira.

As razões expostas acima são as mais importantes para que o autor viesse a formular a sugestão do *Balanced Scorecard* aos Correios do Estado da Bahia. Entretanto, os Correios da Bahia se constituem numa prestadora de serviços públicos, em nível regional, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Em face disso, e, para incorporar as estratégias corporativas da empresa, o autor conclui que o *Balanced Scorecard* necessita ter sua arquitetura original alterada para um modelo que contemple também a responsabilidade social e o próprio aspecto legal da organização, sem prejudicar a metodologia original, de acordo com as observações dos seus autores.

A inclusão da Responsabilidade Social como perspectiva no modelo é no sentido de atender as orientações da corporação para que os Correios da Bahia se façam presentes no interior dos municípios e nas comunidades mais carentes, atendendo também a expansão dos serviços postais. Durante a pesquisa, a característica social se manifestou como importante e necessária aos Correios da Bahia, que está orientado a prestar serviços em todos os municípios do Estado, atendendo populações diversificadas em termos de poder econômico e de utilização dos serviços postais (mercado).

4.3 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* AOS CORREIOS DA BAHIA

Todos os autores consultados mencionam, em suas abordagens, a necessidade de ligar os objetivos estratégicos às medidas operacionais e, principalmente, às financeiras da organização, no sentido de torná-los visíveis, acessíveis, compreensíveis e avaliadores da performance desta organização. Entretanto, poucos fornecem a receita de como estruturar de forma prática o modelo, de modo a proporcionar um completo entendimento aos leitores.

KAPLAN & NORTON (1997) apresentam, na sua metodologia, uma seqüência de passos para tornar a compreensão mais evidente. O Quadro 3, do item 2.2.3.4, descreve 4 etapas, com as respectivas atividades para a construção de um *Balanced Scorecard*. Seguindo os passos mencionados, para os Correios da Bahia, tem-se:

A. Seleção da unidade organizacional de negócio: Correios da Bahia, objeto do caso.

B. Relações entre a Unidade e a Corporação: As relações entre os Correios da Bahia e a sua Administração Central (Corporação) são de subordinação técnica e administrativa, já identificadas no Capítulo I.

C. Missão, visão e estratégia: Encontrou-se nos documentos apenas a missão da Corporação, que está assim definida: Interconectar pessoas e organizações no Brasil e no mundo, garantindo a satisfação e a superação das suas necessidades de serviços de correios.

D. Síntese preliminar: Em razão da sugestão se voltar para uma unidade de negócios da Corporação (Correios da Bahia), propõe-se as adaptações a seguir:

Missão: Manter a mesma, apenas incluir a palavra Bahia no texto, ficando assim redefinida: Interconectar pessoas na Bahia, no Brasil e no mundo, garantindo a satisfação e a superação das suas necessidades de serviços de correios.

Visão: A visão organizacional é definida em função do que se pretende para a organização no futuro. Para os Correios da Bahia se propõe: Ser Referência Nacional em Negócios Postais.

Estratégia: A estratégia deverá implementar a visão para torná-la possível. Porém, pelo que se constatou na pesquisa, os Correios da Bahia não dispõem de um sistema de medição de desempenho e gestão implementado. Então, a estratégia que se propõe é alinhar os objetivos selecionados, com as suas respectivas metas e resultados esperados, para levar a um instrumento de gestão capaz de conduzir os Correios da Bahia ao futuro de forma equilibrada. As verificações regulares e constantes contribuirão para alcançar o desempenho esperado pela Corporação. É possível, com isso, que os

Correios da Bahia fiquem mais próximos da Referência Nacional em Negócios Postais, proposta na visão.

E. Relacionamento da missão, visão e estratégia com as perspectivas: Ao estabelecer as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas, conforme o texto de KAPLAN & NORTON (1997), a perspectiva financeira deve ser o foco para onde as demais devem apontar (Figura 10, item 2.2.3). Entretanto, pelo que se viu na pesquisa, a característica comunitária e social e também a legal se faz presente nos Correios da Bahia, envolvendo também clientes de regiões longínquas e carentes no Estado, de baixo poder aquisitivo, mas que necessitam, de igual forma, da atenção da organização. É importante observar, também, que os autores KAPLAN & NORTON (1997) indicam a necessidade do desdobramento das diretrizes da organização, porém não mostram como isso é feito, de modo prático à organização.

O autor deste trabalho, então, buscou apoio no modelo de AKAO (1997), denominado *Hoshin*, que contempla relações existentes entre estratégia, diretriz, metas e ações. O referido modelo já foi utilizado por várias empresas americanas e desdobra as estratégias da alta gerência, à média gerência, até o nível dos setores, conforme item 2.1.3 e Figura 3. Esta alternativa, em que pese seja válida para o planejamento da organização, não foi suficiente para garantir o desdobramento da visão, face aos conflitos existentes nas recomendações estratégicas da Corporação, provocados quando do estabelecimento das relações de causa e efeito, se aplicadas sobre a arquitetura original do *Balanced Scorecard* (importância da dimensão financeira e dos aspectos social e legal, já caracterizados).

4.3.1 Alterando a arquitetura original do *Balanced Scorecard*

Observando-se as recomendações estratégicas da Corporação (Relatório/PR-015/2001, alínea “a”), o desdobramento não contempla todas as estratégias ali expostas, considerando as relações de causa e efeito do modelo. Como exemplo, cita-se que uma das estratégias é de ordem legal, ou seja, garantir acesso ao serviço e à distribuição

postal de acordo com as diretrizes do Ministério das Comunicações¹⁸. Isto é traduzido na meta de expansão da rede de atendimento em 187 Agências Comunitárias no interior da Bahia. Outro exemplo é a recomendação estratégica relativa à receita comercial (alínea “b2”, do mesmo Relatório), apresentada nas metas de receita e de despesas, onde a receita deve ser maior que a despesa para os Correios da Bahia. Percebe-se um desequilíbrio na relação de causa e efeito aqui, dado o foco comunitário/social que incluiu também os clientes de pequenas receitas e geradores de custos. Ao se fazer uma análise sob a perspectiva do mercado e do cliente, a relação de causa e efeito é puramente social, pois a própria meta já traz a expressão comunitária na sua formulação, e as diretrizes do Ministério das Comunicações têm foco na população residente em localidades com um número a partir de 500 habitantes que também precisam da atenção dos Correios da Bahia.

Assim, a própria Corporação (acionista) define, num mesmo nível de importância os aspectos financeiros e sociais, o que, pela metodologia original do *Balanced Scorecard*, dificulta o desdobramento das estratégias. O modelo original do *Balanced Scorecard*, então, precisa do incremento de uma perspectiva, a exemplo da Responsabilidade Social, para manter o equilíbrio das orientações estratégicas da corporação, conforme já exposto.

KAPLAN & NORTON (2001) prevêem sérias dificuldades de algumas organizações, a exemplo das governamentais, de definirem suas estratégias e acabam encontrando obstáculos com a arquitetura original do *Balanced Scorecard*, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Tais obstáculos, entretanto, permitem a reformulação desta arquitetura e os autores complementam que:

“Contudo, até mesmo os objetivos financeiros e para os clientes talvez necessitem de reformulação nas organizações governamentais” (KAPLAN & NORTON, 2001).

¹⁸ As Diretrizes do Ministério das Comunicações são dadas pelas Portarias números 10 e 11 do ano 2000 que normatizam a garantia dos serviços de atendimento e distribuição postal às localidades com mais de 500 habitantes que estejam organizadas ao nível de Distritos, com denominação de ruas e numeração de prédios.

O incremento proposto para o *Balanced Scorecard* dos Correios da Bahia, entretanto, apenas adapta e não altera, a metodologia original, conforme a recomendação de KAPLAN & NORTON (1997), já apresentada na abordagem das perspectivas, item 2.2.3.3 deste trabalho e complementadas por KAPLAN & NORTON (2001). Com isso, o autor conclui que as modificações sugeridas ao modelo, conforme Figura 14, atenderão as necessidades verificadas na pesquisa e passa, então, a apresentar as alternativas para a sua estruturação aos Correios da Bahia.

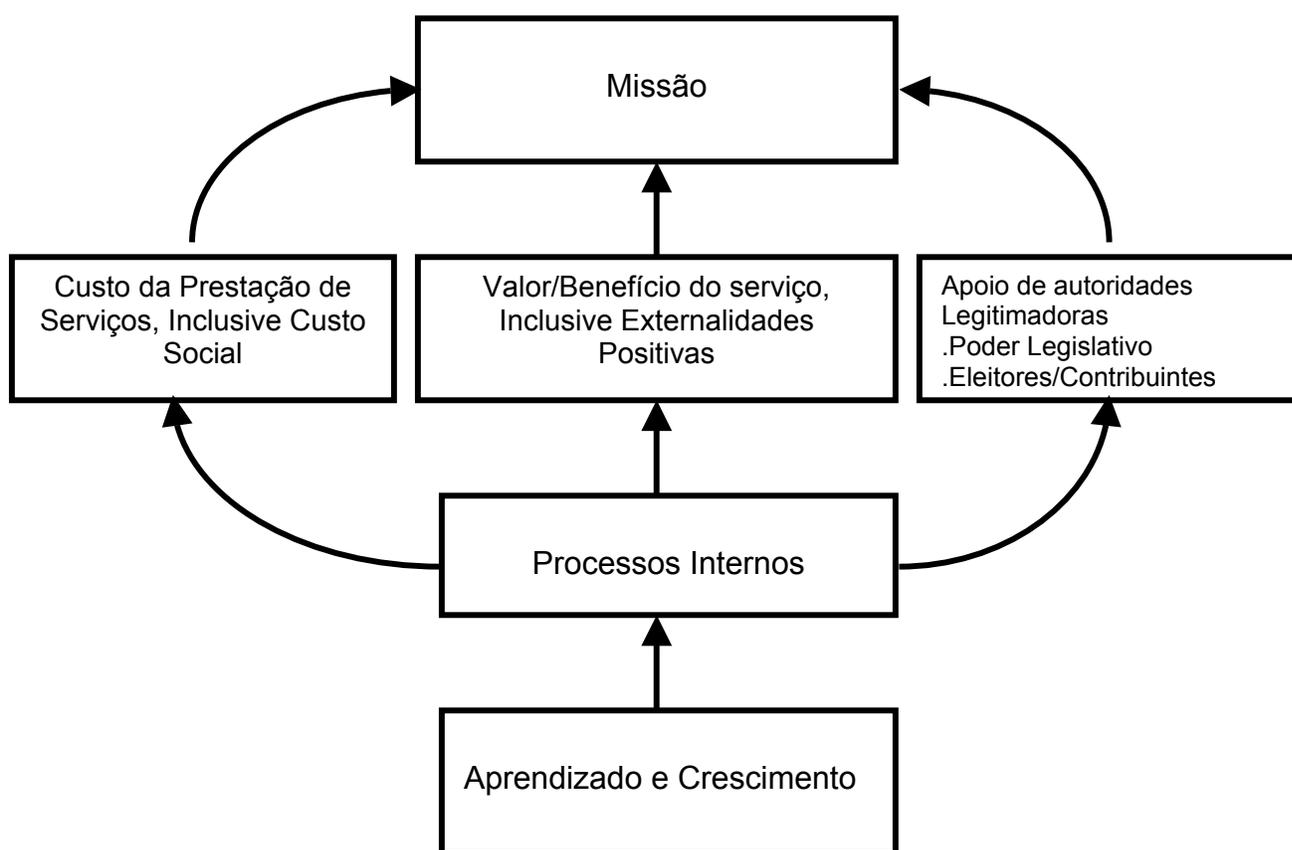


Figura 14 - Perspectivas Financeira e do Cliente para órgãos do setor público.

Fonte: KAPLAN & NORTON (2001).

Ao se trazer esta nova arquitetura ao caso dos Correios da Bahia, que é um órgão do setor público, é possível, agora, adaptar a metodologia às necessidades locais, com o devido desdobramento dos objetivos, cujas estratégias da corporação registram claramente recomendações sociais e legais através das Portarias Ministeriais 10 e 11/2000, já referenciadas.

F. Reuniões com os subgrupos: A partir desta etapa, o trabalho de elaboração do *Balanced Scorecard* entra na sua fase de operacionalização, com a redefinição dos objetivos estratégicos, o estabelecimento dos indicadores e relações críticas entre o indicador e a perspectiva.

Com base nas recomendações da Corporação, os objetivos estratégicos tiveram sua definição proposta, por perspectiva, no modelo adaptado de KAPLAN & NORTON (2001) do seguinte modo, conforme Figura 15 a seguir.

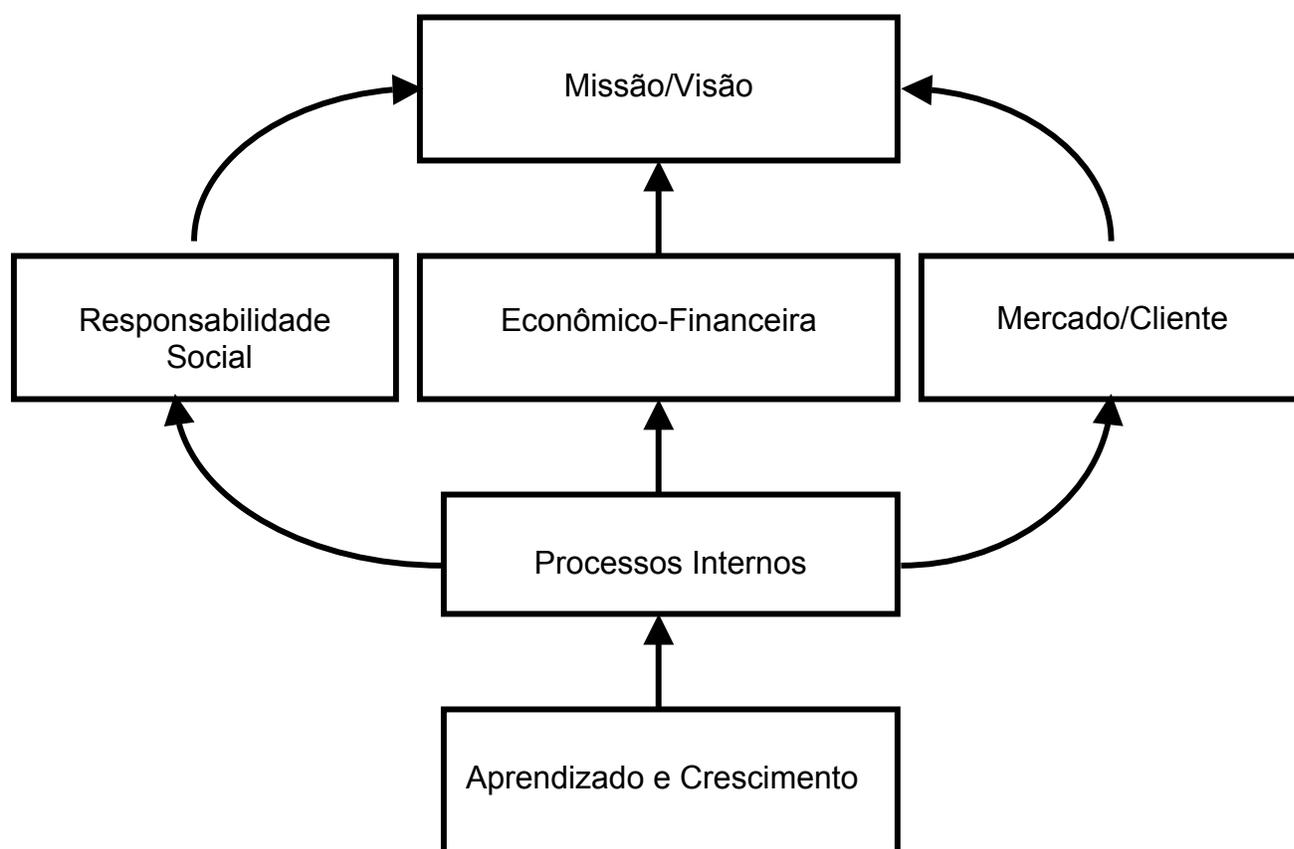


Figura 15 - Perspectivas Financeira e do Cliente para os Correios da Bahia.

Fonte: KAPLAN & NORTON (2001), adaptado para os Correios da Bahia.

Ainda com base nas recomendações da Corporação, houve a definição proposta aos objetivos estratégicos, de acordo com a nova arquitetura desenhada na Figura 15, nas perspectivas aos Correios da Bahia, tendo as seguintes descrições:

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Manter funcionários preparados para superar desafios de desempenhos e motivados para manter bom clima organizacional, através do ambiente interno.

Perspectiva dos Processos Internos: Atingir padrões de qualidade, com ganhos de produtividade, para garantir bom desempenho financeiro e atendimento adequado dos clientes.

Perspectiva do Mercado/Cliente: Manter os clientes satisfeitos com o atendimento e relacionamento comercial.

Perspectiva Econômico-Financeira: Manter o equilíbrio econômico-financeiro para gerar expansão desejada nos negócios.

Perspectiva da Responsabilidade Social: Garantir o acesso ao serviço postal também às comunidades mais carentes da Bahia.

A arquitetura original, Figura 10, do *Balanced Scorecard*, formula as perguntas do que é necessário se fazer em cada perspectiva para a obtenção do sucesso desejado. Guardando-se os princípios da metodologia original é possível se extrair daqui as medidas essenciais também conhecidas por Fatores Críticos de Sucesso pela definição de CAMPOS, 1998.

Os fatores críticos de sucesso são os objetivos em médio prazo da organização. Descrevem tudo o que não pode deixar de acontecer em, no máximo, 18 a 24 meses para que a missão aconteça. Os FCS, normalmente, fazem parte dos objetivos anuais da organização (CAMPOS, 1998).

O desdobramento dos objetivos estratégicos, extraídos da pesquisa, é feito de acordo com os Fatores Críticos de Sucesso sugeridos em cada perspectiva e as medidas essenciais (de resultados) capazes de garantir a visão da organização. Esta formulação considerou as alterações sugeridas no *Balanced Scorecard* aos Correios da Bahia, permitidas pelas Figuras 14 e 15 e foi feita com base na pesquisa efetivada. A Figura 16 mostra o modelo integrando as dimensões propostas, considerando a perspectiva da responsabilidade social, financeira e do cliente para órgãos do setor público, como é o caso dos Correios.

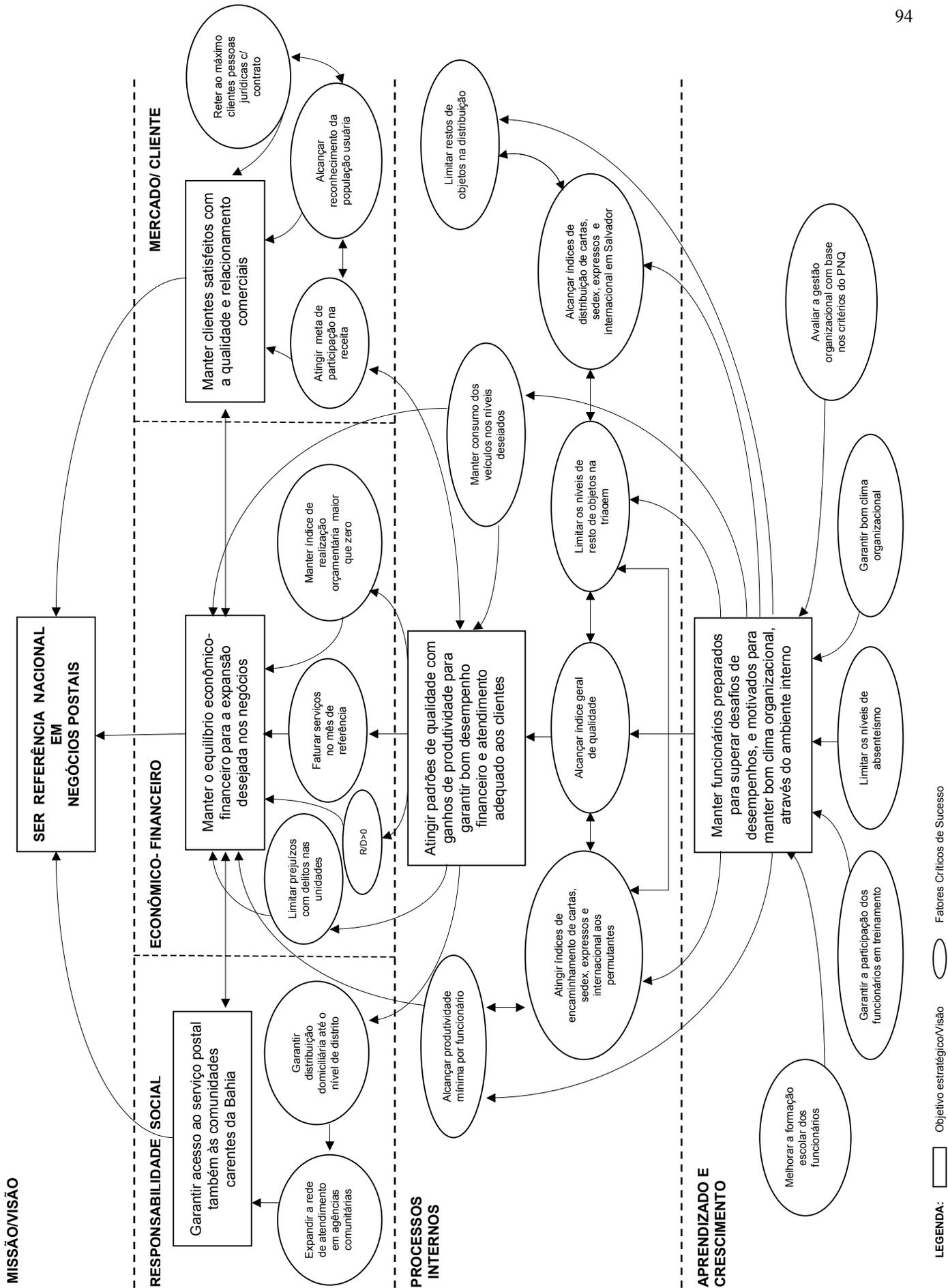


Figura 16 - Desdobramento da Visão nos Objetivos Estratégicos e suas Relações de Causa e Efeito
 Fonte: KAPLAN & NORTON - Organização Orientada para Estratégias(2001), adaptado para os Correios da Bahia.

O Modelo do *Balanced Scorecard* proposto tem, na sua base, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Nesta perspectiva incluiu-se um dos Fatores Críticos de Sucesso como sendo: Avaliar a gestão organizacional com base nos critérios do PNQ. Esta inclusão foi feita no sentido de facilitar as ações necessárias para uma possível participação dos Correios da Bahia em programas de avaliação empresarial, a exemplo do Prêmio Baiano da Qualidade. No decorrer da pesquisa, se verificou dificuldade no *benchmarking*, pelas razões já expostas no item 1.1.3. Viu-se também que a metodologia do *Balanced Scorecard* é bastante aderente aos critérios do PNQ. Então, a participação dos Correios no Prêmio Baiano da Qualidade poderá contribuir para o exercício do *benchmarking*, tão necessário nos dias atuais em que novas práticas são, constantemente, associadas às empresas.

A perspectiva dos Processos Internos tem como objetivo estratégico o de atingir os padrões de qualidade, com ganhos de produtividade, para garantir o desempenho financeiro e atendimento adequado aos clientes. Para tanto se compõe de vários Fatores Críticos de Sucesso, sendo que o principal deles é: Alcançar índice geral de qualidade. Este Fator Crítico de Sucesso tem diversas relações de causa e efeito identificadas no modelo.

Como os Correios da Bahia se constituem num organismo governamental foi reservado o mesmo nível de importância à perspectiva da Responsabilidade Social, Econômico-Financeira e Mercado/cliente com base nas adaptações realizadas de acordo com KAPLAN & NORTON (2001). As relações de causa e efeito estabelecidas aqui visam dar o equilíbrio necessário às recomendações estratégicas da Corporação, seja no aspecto social, comunitário e também no normativo.

No topo do modelo se manteve a visão de longo prazo da organização dos Correios na Bahia que, sendo uma empresa pública, definiu-se pela excelência na prestação de serviços e no atendimento aos clientes, buscando equilíbrio no foco financeiro, dado aos tempos de alta concorrência. Os Fatores Críticos de Sucesso mostram a relação de causa e efeito, na Figura 16, com os objetivos estratégicos

definidos. Os indicadores de tendência, porém, não aparecem na Figura 16 e sim no Quadro 7, que é sugerido para o acompanhamento do desempenho do modelo *Balanced Scorecard*, considerando a literatura pesquisada, a exemplo de SINK & TUTTLE (1993) que comparam bons sistemas de medição a bons painéis de instrumentos de avião que precisam ser projetados e constantemente aperfeiçoados. KAPLAN & NORTON (1997) fazem referência a um quadro equilibrado de indicadores para facilitar o controle dos executivos, semelhante a um painel de bordo, expressão também adotada pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade para a mesma finalidade.

O Quadro 7, proposto a seguir, conta com uma coluna em que se projetou o resultado esperado. Esta coluna foi montada a partir da análise da documentação interna existente, como forma de facilitar o acompanhamento.

G. Realização do 2º Workshop Executivo: Esta atividade é reservada à apresentação do modelo aos organismos decisores da organização, visando preparar as etapas seguintes, que é a elaboração dos planos de comunicação e de implementação do *Balanced Scorecard*. A elaboração destes planos não foi realizada por fugir ao objetivo proposto no escopo do presente trabalho.

Selecionado um modelo de avaliação de desempenho e gestão que foi proposto aos Correios da Bahia, o próximo Capítulo tratará das Considerações Finais, onde são apresentadas a conclusão, as contribuições e recomendações que o presente trabalho formula.

Quadro 7 – Medidas Essenciais e Indicadores de Tendência no Modelo proposto aos Correios da Bahia

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS ESSENCIAIS (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO)	INDICADORES DE TENDÊNCIA	ESPERADO PELOS CORREIOS - BAHIA
Econômico - Financeira	Manter o equilíbrio econômico-financeiro para a expansão desejada dos negócios	<ul style="list-style-type: none"> Obter o índice de receita sobre despesa positivo Limitar o prejuízo com delitos nas unidades Manter o índice de realização orçamentária > 0 Faturar os serviços prestados no mês de competência 	<ul style="list-style-type: none"> Relação R/D > 100% Valor de prejuízos com delitos % de realização orçamentária % de faturamento no mês 	<ul style="list-style-type: none"> R/D=110,66% R\$210.227,61 Índice > 0 Índice = 98,5%
Responsabilidade Social	Garantir o acesso ao serviço postal também às comunidades carentes da BA	<ul style="list-style-type: none"> Expandir a rede de atendimento em agências de correios comunitárias Garantir a distribuição domiciliar até o nível de distrito 	<ul style="list-style-type: none"> Número de agências instaladas % de distritos com distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> 187 agências 100%
Mercado/Cliente	Manter os clientes satisfeitos com o atendimento e relacionamento comercial com os Correios da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> Atingir Meta de participação na receita Alcançar reconhecimento da população usuária dos serviços postais, via pesquisas públicas Retor ao máximo clientes pessoas jurídicas c/ contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Valor auferido na receita % de reconhecimento da população % de contratos retidos 	<ul style="list-style-type: none"> R\$101.410.000,00 Índice = 86% Índice = 100%
Processos Internos	Atingir os padrões de qualidade operacional com ganhos de produtividade, para garantir o bom desempenho financeiro e atendimento adequado aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Alcançar índices na qualidade geral Alcançar o índice de distribuição de cartas nacionais em Salvador Alcançar índice na distribuição Sedex em Salvador Alcançar índice de distribuição expressa internacional em Salvador Alcançar índices na distribuição de cartas internacionais em Salvador Atingir índices de encaminhamento de cartas internacionais aopermutante Encaminhar objetos expressos internacionais ao permutante Limitar os níveis de resto de objetos na triagem Limitar os níveis de resto de objetos a distribuir Manter os veículos nos níveis desejados de consumo Atingir produtividade mínima por funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> % de qualidade geral % de cartas nacionais distribuídas % de Sedex distribuídos % de objetos expressos internacionais distribuídos % de cartas internacionais entregues % de cartas internacionais encaminhadas % de objetos expressos internacionais encaminhados % de objetos não triados % de objetos não entregues consumo de combustível p/ km N.º de objetos por funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> Índice = 98% Índice = 94% Índice = 99,5% Índice = 95% Índice = 90% Índice = 99,5% Índice = 100% Índice = 1% Índice = 1% Consumo = 8 km/l N.º = 1.149,258/ano
Aprendizado e Crescimento	Manter os funcionários preparados para superar desafios de desempenho, e motivados para manter bom clima organizacional, através do ambiente interno.	<ul style="list-style-type: none"> Limitar os níveis de absentismo Melhorar a formação escolar dos funcionários Avaliar a gestão organizacional com base nos critérios PNQ Garantir bom clima organizacional Garantir a participação de funcionários em treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> % de ausências ao trabalho N.º de funcionários com formação adequada Nº de pontos na avaliação Índice de satisfação interna % de funcionários treinados/ano 	<ul style="list-style-type: none"> Índice = 1,5% Formação de 580 funcionários 400 pontos Índice = 90% Mínimo de um curso p/ 70% dos funcionários

Capítulo V - Considerações Finais

5.1 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A aplicação da pesquisa constatou a existência de problemas nos indicadores de desempenho dos Correios da Bahia, identificando que os Correios locais não adotavam um modelo de gestão para facilitar o acompanhamento sistemático do desempenho no dia a dia da organização, bem como o acompanhamento dos objetivos estratégicos de longo prazo.

Na revisão da literatura, o pesquisador estudou três modelos de desempenho e gestão (*Quantum*, *Capital Intelectual* e *Balanced Scorecard*), fazendo a sua opção pelo *Balanced Scorecard*, para o caso dos Correios da Bahia, em função das razões expostas no Capítulo IV. O *Balanced Scorecard* se mostrou mais apropriado pelas particularidades encontradas na organização analisada.

O autor, então, concluiu pela aplicação do modelo *Balanced Scorecard*, porém com as adaptações sugeridas por KAPLAN & NORTON (2001) em que descrevem a dificuldade enfrentada pelo setor público para estruturar o *Scorecard*. O modelo original do *Balanced Scorecard* é flexibilizado, permitindo adaptações através da inclusão de outras perspectivas, o que foi feito através da responsabilidade social. A reformulação do modelo visou garantir a prestação de serviços também aos clientes residentes em comunidades menores e menos assistidas, portanto formadores de mercados menos promissores em termos de retorno financeiro à organização.

Com base na possibilidade da Figura 14 e da similaridade do caso analisado nos Correios da Bahia (empresa do setor público), Figura 15, com estratégias muito

próximas do que propõem os autores KAPLAN & NORTON (2001), o autor do presente conclui que a sua adoção é possível ao caso estudado.

Como a Visão Estratégica está voltada para serviços, face às particularidades locais encontradas, o autor propôs no mesmo nível de importância no *Balanced Scorecard* dos Correios da Bahia, as perspectivas da responsabilidade social, financeira e dos clientes, associadas aos seus Fatores Críticos de Sucesso. O modelo de avaliação de desempenho sugerido pelo autor, se adotado, minimizará os problemas encontrados pelo pesquisador nos Correios da Bahia, no que se refere ao tema de indicadores de desempenho e acompanhamento de gestão.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As principais recomendações que o autor formula no presente trabalho encontram-se limitadas aos Correios da Bahia, em nível interno. No nível externo, as recomendações estão voltadas aos trabalhos futuros do tema, bem como aos possíveis interessados em adotar modelos de medição de desempenho e gestão.

5.2.1 Para os Correios da Bahia

O autor desenvolveu os seus estudos com base em literatura atualizada e métodos científicos; logo é recomendável que os Correios da Bahia, objeto do caso, adotem o modelo sugerido. O modelo definiu uma arquitetura básica em sua montagem para visualização. O desdobramento dos objetivos estratégicos em seus fatores críticos de sucesso refletiu os dados levantados à época. Entretanto, conforme já concluído, o modelo é flexível às adaptações que, certamente, serão necessárias na sua adoção. Na oportunidade, se recomenda que o acompanhamento das medições de avaliação seja feito através de reuniões específicas e periódicas, visando avaliar também a efetividade do modelo, bem como a necessidade de novas adaptações. Para esse

acompanhamento o autor recomenda o Quadro 7, elaborado com as considerações da pesquisa.

É recomendável, ainda, a disponibilização do modelo em rede interna ou por meio físico/magnético aos setores que não possuem o recurso de rede, de modo que um maior número possível de funcionários dos Correios da Bahia possam ter acesso às informações. Também é recomendável que, nas reuniões periódicas de acompanhamento, tal ferramenta esteja disponível e seja do conhecimento e domínio daqueles que trabalham com indicadores de desempenho e gestão.

5.2.2 Para Regionais de Correios de outros Estados Brasileiros

Os Correios no Brasil estão organizados em Diretorias Regionais. Estas Diretorias, 24 no total, normalmente, estão limitadas à geografia dos respectivos Estados da Federação, com suas estruturas muito semelhantes. As Agências, os Centros de Triagem, de Distribuição e de Transportes seguem a mesma metodologia de trabalho, numa hierarquia conhecida como Diretoria Regional, apoiada por Coordenações e Gerências, a exemplo da que se expôs no Anexo 9, para o caso do Estado da Bahia.

O modelo sugerido aos Correios do Estado da Bahia pode ser adotado pelos Correios de qualquer outro Estado da Federação, pois estas Regionais também se constituem em órgãos do setor público, a exemplo dos Correios na Bahia. Recomenda-se, entretanto, que os interessados façam as adaptações necessárias e se observem as peculiaridades pertinentes a cada Estado ou à própria Regional, a exemplo do que é recomendado no caso estudado.

5.2.3 Para Trabalhos Futuros

O pesquisador estudou o tema com base num problema identificado nos Correios da Bahia, sem esgotar, entretanto, as alternativas dele decorrentes. O pesquisador deu-

se por satisfeito quando, técnica e metodologicamente, definiu-se uma alternativa capaz de, com as alterações propostas, contribuir para a solução do problema identificado.

Ocorre que, em função das limitações, seja do escopo do trabalho, seja do tempo a ele dedicado, ou ainda do próprio pesquisador, teve-se de definir a conclusão do estudo. O assunto, entretanto, não se esgota neste ponto. Pelo contrário, novas alternativas de estudos podem ser adotadas na seqüência, a exemplo de:

- Definir a melhor forma de implementação do “*Balanced Scorecard*” em todos os setores dos Correios da Bahia, através da elaboração de Planos de Operação e de Comunicação aos funcionários;
- Estruturar o *Balanced Scorecard* por sub região (Região Operacional) dos Correios no interior do Estado da Bahia;
- Estruturar um *Balanced Scorecard* em nível nacional, com os Indicadores Estratégicos da Corporação e os objetivos estratégicos devidamente desdobrados ao nível dos Correios Regionais (por Estados).
- Implementar as recomendações dos demais modelos, a exemplo do Capital Intelectual, principalmente no aspecto da absorção de *expertise* e da renovação e desenvolvimento, visando consolidar massa crítica nos Correios da Bahia.
- Estudar a possibilidade de, em novo ciclo de planejamento, utilizar o modelo *Hoshin* nas discussões que antecedem a implementação do modelo de avaliação de desempenho e gestão para maior aderências à participação dos Correios da Bahia em Programas de Qualidade (PNQ e PBQ).
- Implementar o modelo *Balanced Scorecard* com as adaptações necessárias aos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, visando o ingresso de organizações do setor público no processo avaliativo em níveis estadual e nacional (PBQ e PNQ).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAO, Yoji. **DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES PARA O SUCESSO DO TQM**. Artes Médicas Bookman, Porto Alegre, RS, 1997.

CAMPENHOUDT L. V. & QUIVY R. **MANUAL DE INVESTIGAÇÕES EM CIÊNCIAS SOCIAIS: Trajectos**. Tradução João Minhoto Marques e Maria Amália Mendes. Gradiva Publicações Ltda. Lisboa, Portugal, 1998.

CAMPOS, José Antonio. **CENÁRIO BCEADO. *Balanced Scorecard*: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.

CONGRESSO NACIONAL. **PROJETO DE LEI N.º 1491/99. Dispõe sobre a organização do sistema nacional de correios**. Gráfica do Senado, Brasília, DF, 1999.

DRUCKER, Peter F. **FATOR HUMANO E DESEMPENHO: O melhor de Peter Drucker sobre administração**. Pioneira, São Paulo, SP, 1981.

ECT. Administração Central. Departamento de Gestão Operacional. **RELATÓRIO GERENCIAL**, 4ª ed. DEGEO, Brasília, DF, abril, 2001.

ECT. Administração Central. Diretoria Comercial. **PLANO DE NEGÓCIOS 2001**. Brasília, dezembro, 2000.

ECT. Administração Central. Presidência. **RELATÓRIO/PR-015/2001**. Brasília, DF, Reunião de Diretoria 010/2001, 07 março, 2001.

ECT. Diretoria Regional da Bahia. **PLANO REGIONAL DE TRABALHO 2001**. Salvador, BA, janeiro, 2001.

ECT. Informativo da Administração Central. **DISCURSO DO MINISTRO SÉRGIO MOTTA NO SEMINÁRIO DE QUALIDADE TOTAL DOS CORREIOS**. Brasília, DF, março, 1997.

EDVINSSON L. & MALONE M. **CAPITAL INTELECTUAL. Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Makron Books Ltda, São Paulo, SP, 1998.

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL: Relatório do Comitê Temático**. Digilaser Editoração de Textos Ltda., São Paulo, SP, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. Editora Atlas, São Paulo, SP, 1996.

GOLDENBERG, Mirian. **A ARTE DE PESQUISAR: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Editora Record, Rio de Janeiro, RJ, 1998.

HANSEN, Peter Bent. **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E INDICADORES DE DESEMPENHO**. Apostila da disciplina de Diagnóstico Organizacional e Avaliação de Desempenho do curso de Mestrado Profissional em Engenharia da Produção. UFRGS, Porto Alegre, RS, 2000.

HRONEC, Steven M. **SINAIS VITAIS**. Arthur Andersen & Co. Makron Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo, SP, 1994.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: BALANCED SCORECARD**. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, 1997.

_____. **ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PARA A ESTRATÉGIA.** Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, 2001.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.** Atlas, São Paulo, SP, 1992.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **PASTE - PROGRAMA DE RECUPERAÇÃO E AMPLIAÇÃO DO SISTEMA DE TELECOMUNICAÇÕES E DO SISTEMA POSTAL.** Brasília, 1995.

MOREIRA, Daniel Augusto. **DIMENSÕES DO DESEMPENHO EM MANUFATURA E SERVIÇOS .** Pioneira Ltda., São Paulo, 1996.

PORTER, Michael E. **ESTRATÉGIA: A busca da vantagem competitiva.** Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, 1998.

_____. **EXPO MANAGEMENT.** Artigo de palestra. São Paulo, SP, 2001.

SINK, D. Scott & TUTTLE, Thomas C. **PLANEJAMENTO E MEDIÇÃO PARA A PERFORMANCE .** Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, 1993.

STEWART, Thomas A. **CAPITAL INTELECTUAL.** Campus, Rio de Janeiro, RJ, 1998.

TAKASHINA, N. Tadachi & FLORES, M. C. Xavier. **INDICADORES DA QUALIDADE E DO DESEMPENHO: Como estabelecer metas e medir o resultado.** Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, 1999.

ANEXOS

1. Metas das DR's para 2001 (Relatório da Presidência PR/015/2001 e Plano de Trabalho dos Correios da Bahia PTR/BA/2001)
2. Relatório do Departamento de Gestão Operacional - DEGEO
3. Relação dos Gestores entrevistados nos Correios da Bahia
4. Modelo do Roteiro para a Entrevista
5. Relação dos participantes da técnica do *brainstorming*
6. Questionário de Pesquisa
7. Relação dos funcionários pesquisados
8. Gráficos de barra individualizados por Quesito da Pesquisa
9. Estrutura Funcional – Organograma dos Correios na Bahia

ANEXO 1

Aprovado

Retirado

Rejeitado

Em Vistas

IDENTIFICAÇÃO: Relatório/PR-015/2001

DATA: 15/02/2001

REUNIÃO: REDIR-010/2001

DATA REUNIÃO: 07/03/2001

ASSUNTO: Metas das DRs para 2001

I. PROPOSTA

- Aprovar as metas de gestão das Diretorias Regionais para o ano de 2001 (anexos 1 a 22), de acordo com a seguinte discriminação:

A) METAS GOVERNAMENTAIS

1. Modernização do Serviço Postal - Dar prosseguimento à implementação dos Projetos de Investimentos previstos no Plano Plurianual de Investimento - PPA (não quantificada por DR);
2. Acesso ao Serviço - Garantir o acesso da população aos serviços básicos da ECT, de acordo com os índices de expansão e cobertura da Rede de Atendimento fixados pelo Ministério das Comunicações, conforme Anexos 15 a 19;
3. Distribuição Postal - Garantir a distribuição postal de objetos dos serviços de carta, de telegrama, de impresso e de encomenda não urgente, obedecendo as diretrizes, fixadas pelo Ministério das Comunicações, conforme Anexos 10 a 14;

B) METAS DE GESTÃO

a) Metas Operacionais

4. Desempenho de Qualidade - Atingir as metas de qualidade previstas para o ano 2001, conforme quadro apresentado no Anexo 4, as quais foram estabelecidas de forma a, no mínimo, manter os índices alcançados em 2000.

$$ISA = \frac{\sum_{i=1}^n M_{ci}}{n}$$

METAS DE RECEITAS OPERACIONAIS PARA 2001

R\$ 1.000

DR	JAN-MAR	JAN-JUN	JAN-SET	JAN-DEZ
AL	3.959	8.108	12.326	17.001
AM	5.109	10.461	15.904	21.937
BA	23.614	48.356	73.520	101.410
BSB	34.794	71.252	108.331	149.430
CE	14.810	30.328	46.110	63.605
ES	9.336	19.120	29.070	40.099
GT	13.207	27.046	41.120	56.721
MA	6.382	13.069	19.871	27.409
MG	74.244	152.039	231.159	318.858
MS	7.229	14.803	22.506	31.044
MT	6.282	12.864	19.558	26.980
NO	4.817	9.864	14.996	20.687
PA	12.231	25.045	38.078	52.526
PB	6.222	12.742	19.374	26.724
PE	16.884	34.575	52.568	72.511
PI	4.888	10.009	15.217	20.989
PR	51.719	105.911	161.026	222.118
RJ	115.991	237.527	361.132	498.141
RN	5.176	10.600	16.116	22.329
RS	54.922	112.470	170.998	235.874
SC	21.946	44.944	68.328	94.251
SE	3.410	6.984	10.619	14.649
SPI	66.990	137.183	208.571	287.699
SPM	452.745	886.184	1.347.338	1.858.508
ECT	996.907	2.041.481	3.103.836	4.281.400

Observação: A meta de receita operacional está sujeita à reavaliação em julho/2001, com base no desempenho verificado e na eventual atualização tarifária.

ANEXO 3 DO RELATÓRIO/PR-015/2001

METAS DE R/D PARA 2001

DR	JAN - MAR	JAN - JUN	JAN - SET	JAN - DEZ
AL	85,00	90,00	95,00	100,00
AM	87,00	91,00	95,00	100,00
BA	96,60	99,65	104,65	110,66
BSB	116,35	113,38	113,66	114,01
CE	87,10	92,20	97,12	108,48
ES	94,26	100,18	103,45	103,77
GT	102,00	108,31	109,97	112,34
MA	85,00	90,00	95,00	100,00
MT	104,36	109,43	111,90	114,18
MS	105,68	109,07	111,59	111,85
MG	114,41	117,92	120,34	122,31
NO	115,25	114,40	118,15	119,69
PA	102,71	106,48	108,16	109,99
PB	70,00	80,00	90,00	100,00
PR	120,04	128,52	132,96	130,50
PE	93,00	95,50	98,50	105,95
PI	70,00	80,00	90,00	100,00
RJ	103,41	106,15	108,28	110,72
RN	77,00	86,00	94,00	100,00
RS	110,42	118,55	122,09	121,66
SC	106,39	111,30	115,26	118,57
SPI	102,06	111,61	110,13	113,35
SPM	137,97	150,81	153,90	151,80
SE	90,00	93,00	96,00	100,00

ANEXO 4 DO RELATÓRIO/PR-015/2001
METAS DE QUALIDADE

DR	Nacional			Internacional				
	Índice Geral da Qualidade (1) %	Distrib. LC Simples nas Sedes de DR %	Distrib. SEDEX nas Sedes de DR %	EMS Encam. Para os Permutantes %	Cartas Simples Encam. Para os Permutantes %	EMS Distrib. no Brasil - Sedes de DR %	Cartas Simples Encam. para as DRs %	Cartas Simples Distrib. no Brasil - Sedes de DR %
AL	97,1	91,3	99,4	100,0	99,7	99,4	-	90,0
AM	96,8	90,7	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
BA	97,7	93,3	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
BSB	97,4	93,1	99,4	100,0	99,7	99,4	-	90,0
CE	97,6	93,1	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
ES	97,5	92,3	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
GT	97,6	93,5	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
MA	97,3	92,5	99,4	100,0	99,7	99,4	-	90,0
MG	97,7	93,8	99,6	100,0	99,7	99,4	-	90,0
MS	97,6	92,7	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
MT	97,4	91,4	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
NO	97,4	92,3	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
PA	97,7	93,0	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
PB	95,3	71,5	99,5	100,0	99,7	99,4	-	60,0
PE	97,8	93,5	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
PI	97,2	91,6	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
PR	97,8	94,0	99,6	100,0	99,7	99,4	-	90,0
RJ	97,7	93,9	99,6	100,0	99,7	99,4	98,9	90,0
RN	91,6	72,1	99,5	100,0	99,7	99,4	-	60,0
RS	97,9	94,6	99,6	100,0	99,7	99,4	-	90,0
SC	97,8	93,7	99,5	100,0	99,7	99,4	-	90,0
SE	97,4	92,3	99,4	100,0	99,7	99,4	-	90,0
SPI	98,7	97,3	99,7	100,0	99,7	99,4	-	90,0
SPM	98,7	97,3	99,7	100,0	99,7	99,4	98,9	90,0
Geral	98,1	95,5	99,6	100,0	99,7	99,4	98,9	90,0

(1) Os índices foram obtidos pela ponderação das metas consideradas para os seguintes atributos:

- Expedição de LC Simples e SEDEX;
- Distribuição de LC Simples e SEDEX (Capital e Interior - Carga da própria DR + Inter-Regional);
- Resto de LC Simples e SEDEX nas capitais

(2) Prazo estabelecido: D+0 (RJ e SP) e D+1 (Sedes de DR). (3) Prazo estabelecido: D+1 (RJ e SPM) (4) Prazo estabelecido: D+1 (Sedes de DR)



Departamento de Gestão Operacional

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	Pág. 02
INDICADORES DE GESTÃO DA FROTA	Pág. 03
Pontualidade das linhas Urbanas	Pág. 04
Atendimento Não Programado	Pág. 06
Desempenho da Manutenção de Veículos e Custo Médio de Manutenção	Pág. 08
Rendimento Médio de Combustível	Pág. 15
INDICADORES DE GESTÃO DO TRANSPORTE DE SUPERFÍCIE	Pág. 21
Pontualidade das LTN's e LTR's	Pág. 23
Utilização da Carga	Pág. 26
Ocupação das LTN's e LTR's	Pág. 27
Utilização da LA's	Pág. 28
INDICADORES DE GESTÃO DO TRANSPORTE AÉREO	Pág. 31
Pontualidade dos Vãos da RPN	Pág. 32
Volume de Carga Recebida no Destino	Pág. 34
INDICADORES DE GESTÃO DO TRATAMENTO	Pág. 37
Resto de Objetos na Triagem	Pág. 38
Objetos Mal Encaminhados	Pág. 49
INDICADORES DE GESTÃO DA DISTRIBUIÇÃO	Pág. 56
Posições de Trabalho	Pág. 57
Objetos Simples Distribuídos por Distrito Ativo	Pág. 61
Resto a Distribuir de Objetos Simples nos CDD's	Pág. 63
TENDÊNCIAS GLOBAIS VERIFICADAS	Pág. 65
Indicadores a serem Trabalhados pelas DI's	Pág. 66
Análise Global dos Resultados	Pág. 66

Departamento de Gestão Operacional

1. INDICADORES DE GESTÃO DA FROTA

1.1. Pontualidade das Linhas Urbanas

Medir o grau de atendimento às demandas de transporte. No mínimo, 90 % das linhas urbanas (LCE's e LE's), deverão estar operando segundo os horários estabelecidos em Ficha Técnica.

1.2. Atendimento Não Programado

Medir o grau de atendimento à demanda irregular de transporte. Identificadas as unidades operacionais que estão superando o número de 5 solicitações mensais de atendimento extra, a programação poderá encará-las como aumento da demanda e reavaliar a malha de transporte.

1.3. Desempenho da Manutenção de Veículos e Custo Médio de Manutenção

Medir o grau diário de disponibilização de veículos de acordo com a programação e as necessidades da operação. Deseja-se que a manutenção esteja comprometida com a disponibilização da maior quantidade possível de veículos, sendo essa, no mínimo, igual àquela requerida pela operação.

Apurados os custos mensais de manutenção dos veículos, estes serão comparados com os custos médios estabelecidos. Identificados os veículos que apresentaram custo médio (R\$/km) superiores aos fixados e verificadas as causas que determinaram os valores fora dos padrões, a manutenção buscará uma eficiência que garanta um menor desembolso financeiro.

1.4. Rendimento Médio de Combustível

Medir, por unidade operacional, o consumo de combustível de forma que, ultrapassados os limites de rendimento médio (em km/litro) estabelecidos para os modelos de veículos, sejam adotadas pela área de manutenção providências para correção das anomalias. Estas ações visam garantir um menor desembolso financeiro.



Departamento de Gestão Operacional

1.1. PONTUALIDADE DAS LINHAS URBANAS

Rel. ABIB/2001

- Análise do item de verificação
- ✓ As DRs AL, AM, BA, BSB, MS, MT, PA, PB, RJ, SC, SPI e SPM não atingiram o índice;
- ✓ As DRs AL, AM, BA, PA, RJ, SC, SPI e SPM continuam registrando índices abaixo do item de controle;
- ✓ A DR/AM informou que devido as incoerências apresentadas nas FSDV e o previsto em FI, originou o baixo índice de pontualidade das linhas. A DR iniciou a revisão das linhas visando o restabelecimento da qualidade dos serviços de transportes;
- ✓ Conforme esclarecimentos da DR/BA, o baixo índice de pontualidade, decorre dos atrasos da RPN. A Regional informou que está compatibilizando os horários das linhas urbanas com os atrasos da RPN, visando a melhoria dos atendimentos de transportes;
- ✓ A DR/SC informou que devido as constantes necessidades de flexibilização dos horários das linhas em função das chegadas tardias da RPN, ocorreu o baixo índice de pontualidade naquela DR;
- ✓ A DR/SPI informou que a necessidade de adaptação das novas transportadoras contratadas para execução de linhas urbanas, implicou na queda do índice de pontualidade.
- ✓ Reiteramos a observação registrada nos relatórios dos meses anteriores, para que as DRs enviem o resultado obtido para o indicador juntamente com as justificativas das não conformidades havidas e as ações adotadas.
- Qualidade dos dados
- ✓ A DR/PE não informou os dados relativos a Abril/2001

Departamento de Gestão Operacional
INDICADORES A SEREM TRABALHADOS PELAS DR's

	AL	AM	BA	BSB	CE	ES	GT	MA	MG	MS	MT	NO	PA	PB	PE	PI	PR	RJ	RN	RS	SC	SE	SP	SPM
Pontualidade das linhas Urbanas		•													(9)									
Atendimento Não Programado		•		•											(9)			•			•		•	•
Desempenho e Custo da Manutenção de Veículos																					•		•	•
Rendimento Médio de Combustível	•	•						•																
Pontualidade das LTN's e LTR's	(9)							•				•	•											
Utilização das LTN's e LTR's							•		•	•	•	•		•	•	•								
Ocupação das LTN's e LTR's							•	•															•	
Utilização de LA's	•			•									•			•							•	
Pontualidade dos Vãos da RPN	•				•																	•		
Volume de Carga Recebida no Horário na RPN					•																•	•	•	
Resto de Objetos na Triagem	•	(9)		•	(9)								•	•						•	•	•		
Objetos Mal Encaminhados													•	•							•			
Posições Dimensionadas de Trabalho	•				•	•	•					(9)	(9)		•			•					•	
Posições Atuais de Trabalho	•					•	•					(9)	•					(9)			(9)			(9)
Resto a Distribuir de Objetos Simples nos CDD's	•	•					•					(9)	(9)	•	•			(9)			•	(9)		(9)

(9) Não encaminhamento dos dados ou encaminhamento fora do prazo.

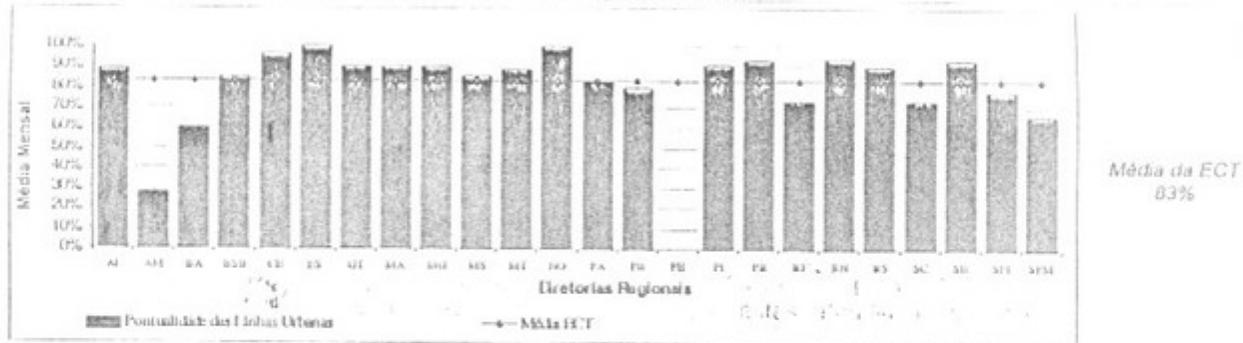
- Item de verificação em não conformidade com o item de controle do indicador (cinco DR's que apresentaram resultados mais críticos).



Departamento de Gestão Operacional

GRÁFICO A1	MÊS DE REF. ABRIL	INDICADOR Pontualidade das Linhas Urbanas	ITEM DE CONTROLE Pontualidade das Linhas Urbanas (L.CFs e L.Es) ≥ 90%
---------------	----------------------	--	--

RESULTADOS DO MÊS DE ABRIL



ECT - HISTÓRICO DE PONTUALIDADE DAS LINHAS URBANAS





Departamento de Gestão Operacional

ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS

Numa análise do comportamento dos indicadores, nesses últimos 4 (quatro) meses, observa-se que o resto a distribuir da Empresa encontra-se oscilando no intervalo de 5% a 6%. Outros indicadores, com uma maior instabilidade, indicam que as principais variáveis determinantes dos resultados não estão sobre um controle efetivo da Regionais.

Com a publicação dos Relatórios dos Indicadores (*e as metas*), já dispomos do comportamento (*situação atual*) dos principais processos operacionais da Empresa. A partir daí, já foram relacionadas as principais causas determinantes das não-conformidades (*problemas*). Resta então a execução do Plano de Atuação Gerencial voltado para a eliminação e/ou minimização dos problemas identificados.

Em decorrência das reuniões que vêm sendo realizadas com os gerentes operacionais podemos destacar, dentre outras, a execução nacional das seguintes ações:

- ✓ Desenvolver o SD – sistema de Distritamento, necessariamente, em todos os CDD ainda este ano;
- ✓ Descentralizar para as chefias dos CDD o SD como instrumento de uma gestão técnica, de equilíbrio da carga de trabalho e de avaliação dos recursos humanos;
- ✓ Consolidar a aplicação dos conceitos do Módulo Produtivo do SMEL em todos os CDD;
- ✓ Revisar os planos de triagem das agências e dos grandes usuários com o propósito de garantir adequação ao sistema;
- ✓ Implantar a roteirização dos circuitos de coleta e entrega em conformidade com o cronograma nacional;
- ✓ Implantar os indicadores locais, ainda este

ANEXO 3

RELAÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS NOS CORREIOS DA BAHIA

NOME	CARGO	FUNÇÃO
Alda Lúcia Neiva Pinheiro	Administrador Jr.	Gerente/GERAT
Celso José Silva Santiago	Analista de Sist. Pl.	Gerente/GESIT
Cláudio Augusto Galvão	Contador Pleno	Gerente/GINSP
Cláudio Moras Garcia	Adm. Postal Sênior	Coordenador Reg. de Operações
Elizabeth Pastorelli	Adm. Postal Pl.	Assessor Reg. de Qualidade
Ernesto Carvalho Salles	Adm. Postal Pl.	Gerente/GERET
Hayrton da Silva Costa Filho	Adm. Postal Pl.	Gerente/GEOPE
Helder Sérgio Gutierrez	Administrador Sênior	Assessor de Planejamento
Inaldo da Silva Behrens	Adm. Postal Sênior	Coordenador Regional de Suporte
Júlio Cesar Ramalho Costa	Adm. Postal Pl.	Assessor de Comunicação
Marcelo Schwab Rodrigues	Psicólogo Júnior	Gerente/GEREC
Valter Ribeiro dos Santos	Adm. Postal Sênior	Gerente/GETRA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS SOBRE O SISTEMA DE MEDIÇÃO
DE DESEMPENHO E GESTÃO NOS CORREIOS DA BAHIA
(Respostas abertas para anotações do pesquisador)**

Gerência:	Área: <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Negócios	Data: ___ / ___ / ___
------------------	--	---------------------------------

1. Como que a área por você gerenciada tem participado do planejamento dos Correios na Bahia?

2. De que maneira você, enquanto gerente de área, participa da formulação dos objetivos e das estratégias dos Correios na Bahia?

3. Como são definidas as metas e os indicadores de desempenho nos Correios da Bahia?

4. Como que esses indicadores e metas são desdobradas para todos os empregados nos Correios da Bahia?

5. Qual o sistema de medição que você utiliza para acompanhar os resultados de sua área de atuação nos Correios da Bahia? Esse sistema atende as suas necessidades gerenciais?

6. Outros pontos que você queira abordar a respeito do planejamento, metas, sistema de gestão e indicadores de desempenho nos Correios da Bahia:

Gerente:

Assinatura do pesquisador:

ANEXO 5

RELAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA TÉCNICA DE "BRAINSTORMING" NOS CORREIOS DA BAHIA

NOME	CARGO	FUNÇÃO
Alda Lúcia Neiva Pinheiro	Administrador Jr.	Gerente/GERAT
Aldo César Cruz dos Santos	Adm. Postal Pl.	Chefe de Seção-SPTR/GETRA
Ana Cristina Utumi	Adm. Postal Pl.	Chefe de Seção-SECEC/GERET
Andreia de Queiroz Meireles	Adm. Postal Júnior	Chefe do CTC
Antonio Carlos Cruz	Engenheiro Sênior	Gerente/GEREN
Antonio da Silva Improta	Téc. Op. Sênior	S/função
Camem Lúcia Plech Garcia	Adm. Postal	Chefe de Seção/SACP/GECOM
Carlos Augusto Macedo Reis	Engenheiro Pl.	Chefe de Seção-SSRE/GESIT
Celso José Silva Santiago	Analista de Sist. Pl.	Gerente/GESIT
Charles Santos Batista	Adm. Postal Pl.	Subgerente Adm. Recursos Humanos
Christiane Carneiro Freitas	Téc. At. Vendas	Chefe de Seção/SFIL
Cláudio Alberto da Fonseca	Op. de Sist. de Infor.	Chefe de Seção SPSU/GESIT
Cláudio Augusto Galvão	Contador Pleno	Gerente/GINSP
Cláudio Moras Garcia	Adm. Postal Sênior	Diretor Adjunto
Djalma Lapuente da Rosa	Assist. Técnico Pl.	Coord. Mercado/RS
Edilson Woshihiro Matsubara	Adm. Postal Pleno	Subgerente de Logística/GEOPE
Edvalda Silva Soares Bonfim	Assist. Técnico Pl.	Chefe de Seção/Centro de Memória e Cult.
Elisabeth Aparecida Leal Silva	Téc. Adm. Jr.	Chede de Seção/SEPO-GERAT
Elizabeth Pastorelli	Adm. Postal Pleno	Assessor Reg. de Qualidade
Ernesto Carvalho Salles	Adm. Postal Pleno	Gerente/GERET
Gilberto Gomes da S. Oliveira	Téc. Op. Jr.	Chefe REOP-2 (Bom Jesus da Lapa)
Glauco de Figueiredo	Engenheiro Jr.	Supervisor-SSRE/GESIT
Hayton da Silva Costa Filho	Adm. Postal Pl.	Gerente/GEOPE
Helder Sérgio Gutierrez	Administrador Sênior	Assessor de Planejamento
Heráclito Charão Palmeira	Adm. Postal Pleno	Chefe de Reop 03
Idelfonso Silva Neto	Téc. Op. Pl.	Chefe do Centro Operacional-TP3
Inaldo da Silva Behrens	Adm. Postal Sênior	Coordenador Regional de Suporte
Jair Jairo Joris	Téc. Op. Júnior	Chefe de Reop 01
João Batista Bezerra de França	Adm. Postal Sênior	Gerente Técnico-GETEC/AL
Joari Olarte de Bulhões	Analista de Sistemas Pl.	Subgerente de Sistemas-GETEC/MS
Júlio Cesar Ramalho Costa	Adm. Postal Pleno	Assessor de Comunicação
Lauro Santana	Téc. Op. Pl.	Chefe REOP-09 (Juazeiro)
Lindalva Nunes de Almeida	Assist. Adm.	Chefe de Seção/Administrativo Gab.
Lucianita Oliveira Miranda	Téc. Adm. Jr.	Chede de Seção/SESP-GERAT
Luiz Carlos Coelho	Téc. Op. Sênior	S/função
M ^a . de Fátima Alves Machado	Aux. Adm.	S/Função
Marcelo Schwab Rodrigues	Psicólogo Júnior	Gerente/GEREC
Maria do Carmo F. L. Salles	Adm. Postal Pl.	Chefe AC Pituba
Maurício Fortes Garcia Lorenzo	Adm. Postal Pleno	Coordenador Reg. de Negócios
Milton Luis Damasceno Santos	Téc. Op. Jr.	Chefe REOP-07 (Itaberaba)
Mônica Lyra	Arquiteto Pl.	Subgerente/SUPAT/GERAD
Mozart David Neto	Engenheiro Pl.	Chefe de Seção/SOSI/GEREN
Ney de Souza Beixiga	Administrador Sênior	Subgerente de Trein. e Des. SUTED/GEREC
Nilton César Ribeiro Martins	Adm. Postal Jr.	Chefe de Seção/SCOP/GEOPE
Oswaldo Soares Filho	Téc. Op. Sênior	Chefe REOP-12 (Eunápolis)
Patrícia Pires de Sousa	Téc. Adm. Jr.	Chefe de Seção/SCOI-GERAT
Paulo Raimundo Portela de Souza	Engenheiro Pl.	Chefe de Seção-SCOP/GEREN
Paulo Vitor Branquinho de Oliveira	Engenheiro Sênior	Gerente/GEREN
Pedro Nunes de Goes Esdras	Téc. Op. Jr.	Chefe REOP-08 (Barreiras)
Shizuko Tanaka	Assist. Social Pl.	Chefe de Seção-SDG/SUTEC-GEREC
Valter Ribeiro dos Santos	Adm. Postal Sênior	Gerente/GETRA
Vaner José do Prado	Adminitrador Jr.	Gerente/GECOM
Vania Von Flach	Analista de Sist. Pl.	Chefe de Seção-SSIS/GESIT
Walderez Moreira dos Reis	Téc. Op. Pl.	Chefe de Seção/SCOP-GERAT
Washington Rodrigues Marques	Analista de Sistemas	Subgerente de Vendas-GEVEN/MS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO
NOS CORREIOS DA BAHIA**

Finalidade: Realizar avaliação do sistema de medição de desempenho dos Correios da Bahia, identificando possíveis desvios para propor sistema de indicadores que permita uma gestão abrangente e objetiva dos serviços da Instituição.

Instruções de preenchimento:

1. Assinalar com "x" uma única resposta para cada pergunta.
2. A identificação da Gerência, bem com do gerente é facultativa.

Gerência:	Área: <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Negócios	Data _ / _ / _
------------------	--	--------------------------

- 1 – Você participa da elaboração dos objetivos e das estratégias dos Correios na Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 2 – Você participa da elaboração das metas dos Correios na Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 3 – Existem indicadores definidos para todas as suas metas?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 4 – As metas estabelecidas anualmente para a sua área refletem o negócio dos Correios da Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 5 – As estratégias do Correios no Estado da Bahia são claramente conhecidas pelos empregados?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 6 – Você Percebe, ano após ano, algum tipo de inovação significativa na definição de sua metas?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 7 – As metas dos empregados são desdobramentos das metas estratégicas dos Correios na Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 8 – Você é avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas nos Correios da Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 9 – Existem reuniões de avaliação do desempenho junto à equipe gerencial?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 10 – São realizadas reuniões de avaliação de desempenho da Gerência e das equipes de trabalho?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 11 – As estratégias para o futuro são referências para o sistema atual de medição do Correios na Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 12 – A sua competência individual é avaliada em relação ao resultado obtido nas suas metas?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 13 – Os seus indicadores individuais, ano após ano, têm contribuído para a elevação da performance dos Correios na Bahia?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 14 – O número de indicadores tem sido questionado, ano após ano, quando da elaboração das metas?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 15 – A coleta dos dados para obter os resultados componentes da medição é obtida com facilidade?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei
- 16 – A periodicidade da coleta dos dados é obedecida?
() Sempre () Na maioria das vezes () Às vezes () Nunca () Não sei

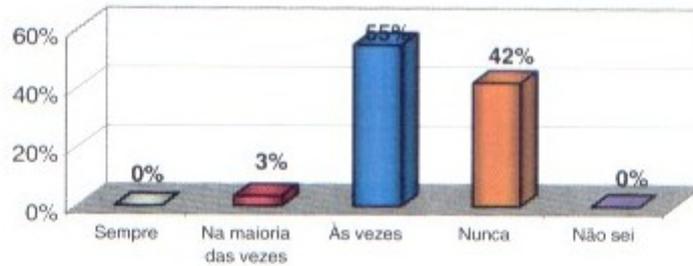
Gerente	Assinatura do pesquisador
----------------	----------------------------------

RELAÇÃO DE EMPREGADOS DA AMOSTRA DA PESQUISA**ANEXO 7**

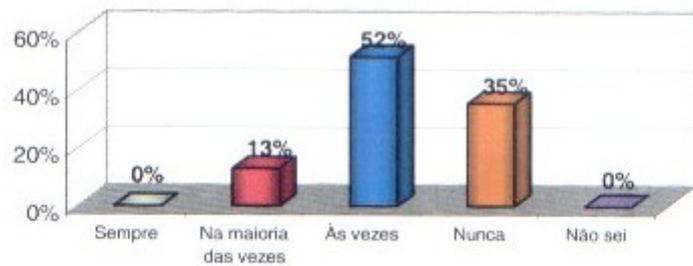
Gerentes, Assessores e Chefes de Regiões Operacionais

NOME	MATRÍCULA	CARGO	FUNÇÃO
Helder Sérgio Gutierrez	8.081.641-0	Administrador Sênior	Gerente de Relações do trabalho
Elizabeth Pastorelli	8.010.985-3	Adm. Postal Pleno	Assessor de Planejamento e Gestão
Mauricio Fortes Garcia Lorenzo	8.011.023-1	Adm. Postal Pleno	Participante de Grupo de Trabalho
Cláudio Moras Garcia	8.010.047-3	Adm. Postal Sênior	Coordenador Reg. de Operações
Vaner José do Prado	8.777.303-1	Administrador Jr.	Participante de Grupo de Trabalho
Cláudio Augusto Galvão	8.081.186-8	Contador Pleno	Gerente de Inspeção
Alda Lúcia Neiva Pinheiro	8.083.895-2	Administrador Jr.	Gerente de Atendimento
Ernesto Carvalho Salles	8.009.421-0	Adm. Postal Pleno	Gerente de Operações
Valter Ribeiro dos Santos	8.002.840-3	Adm. Postal Sênior	Gerente de transportes
Júlio Cesar Ramalho Costa	8.009.051-6	Adm. Postal Pleno	Assessor de Comunicação
Celso José Silva Santiago	8.083.451-5	Analista de Sist. Pl.	Gerente de Sistemas e Infoprmática
Marcelo Schwab Rodrigues	8.082.435-8	Psicólogo Júnior	Gerente de Recursos Humanos
Luiz Gonzaga Andrade Bitencourt	8.078.261-2	Contador Sênior	Gerente Financeiro
Paulo Vitor Branquinho de Oliveira	8.011.674-4	Engenheiro Sênior	Chefe de Seção de serviços de Rede
Ana Paula Ximenes Ribeiro	8.505.627-8	Advogado Jr.	Assessor Jurídico
Armando Guimarães Alves Dias	8.002.870-5	Adm. Postal Sênior	Assessor Filetético
Charles Santos Batista	8.011.064-9	Adm. Postal Pleno	Subgerente Adm. Recursos Humanos
Aldo Cesar Cruz dos Santos	8.010.815-6	Adm. Postal Pleno	Chefe de Seção de Progr. Transportes
Maria do Carmo F. L. Salles	8.009.440-2	Adm. Postal Pleno	Subgente de Dist. e Tratamento
Edilson Woshihiro Matsubara	8.010.676-5	Adm. Postal Pleno	Subgerente de Logística
Epaminondas Alban Silva	8.076.693-5	Téc. Op. Sênior	Chefe do CDD/Barra
Aribaldo Gomes dos Santos	8.075.660-3	Contador Pleno	Subgerente de Operações Especiais
Ney de Souza Beixiga	8.101.038-9	Administrador Senior	Sugerente de Treinamento e Desenv.
Ajurimar Borges de Castro Ray	8.079.001-1	Psicólogo Pleno	Sugerente Relações do Trabalho
Carlos Augusto Macedo Reis	8.083.434-5	Engenheiro Pleno	Chefe de Seção de Adm. Dados
Raimunda Eunice da Silva Almeida	8.078.613-8	Economista Pleno	Subgente de Vendas
Vânia Von Flech Ribeiro	8.083.431-0	Analista de Sist. Pl.	Chafe de Seção de Atendimento
Glauco de F. Carneiro	8.084.699-8	Eng. Júnior	Supervisor de Rede
Heráclito Charão Palmeira	8.009.543-7	Adm. Postal Pleno	Chefe de Reop 03
Osvaldo Soares Filho	8.076.791-5	Téc. Op. Sênior	Chefe de Reop 12
Ailton Sacramento de Mendonça	8.083.918-5	Adm. Júnior	Gerente Comercial
Jair Jairo Joris	8.777.110-1	Téc. Op. Júnior	Participante de Grupo de Trabalho
Andreia de Queiroz Meireles	8.011.605-1	Adm. Postal Júnior	Chefe da REOP 01
Inaldo da Silva Behens	8.009.746-4	Adm. Postal Sênior	Coordenador Regional de Suporte
Mônica Lyra	8.082.208-8	Arquiteta Pleno	Subgerente de Patrimônio (SUPAT)
Milton Luis Damasceno Santos	8.077.149-1	Téc.Op. Jr.	Chefe REOP-7 (Itaberaba/BA)
Rita de Cássia Sá e Silva Paiva	8.083.139-7	At. Comercial I	Chefe REOP-5 (Vit. da Conquista/BA)
Pedro Nunes de Goes	8.079.462-9	Téc. Op. Jr.	Chefe REOP-8 (Barreiras/BA)
Claudio Alberto da Fonseca	8.081.937-0	Op. de Sist. e Inf. III	Chefe de Seção/SPSU-GESIT

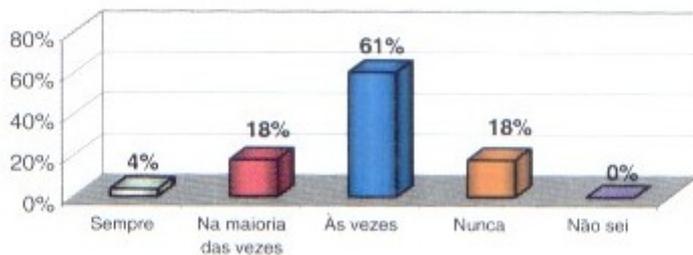
1 – Você participa da elaboração dos objetivos e das estratégias dos Correios na Bahia?



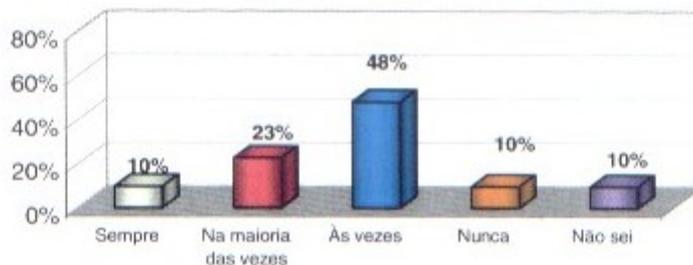
2 – Você participa da elaboração das metas dos Correios na Bahia?



3 – Existem indicadores definidos para todas as suas metas?



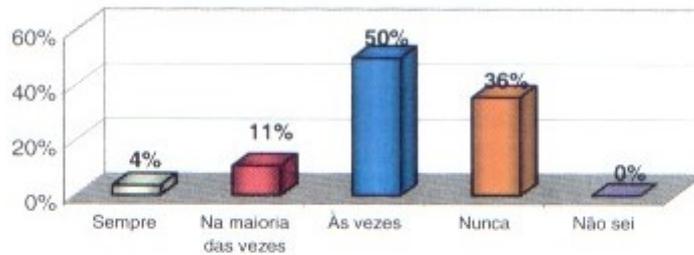
4 – As metas estabelecidas anualmente para a sua área refletem o negócio dos Correios da Bahia?



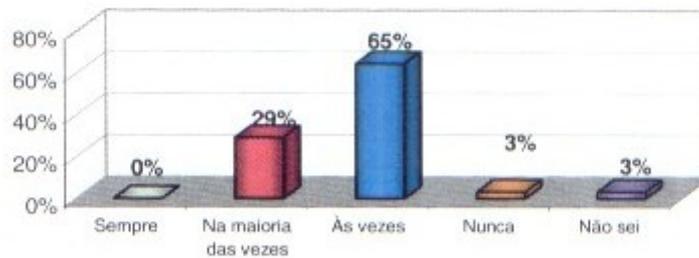
5 – As estratégias do Correios no Estado da Bahia são claramente conhecidas pelos empregados?



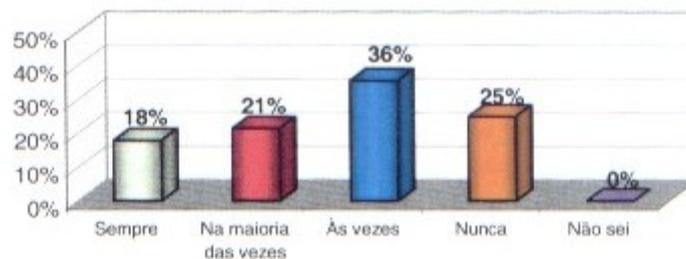
6 – Você Percebe, ano após ano, algum tipo de inovação significativa na definição de sua metas?



7 – As metas dos empregados são desdobramentos das metas estratégicas dos Correios na Bahia?



8 – Você é avaliado individualmente pelos resultados alcançados em suas metas nos Correios da Bahia?



9 – Existem reuniões de avaliação do desempenho junto à equipe gerencial?



10 – São realizadas reuniões de avaliação de desempenho da Gerência e das equipes de trabalho?



11 – As estratégias para o futuro são referências para o sistema atual de medição do Correios na Bahia?



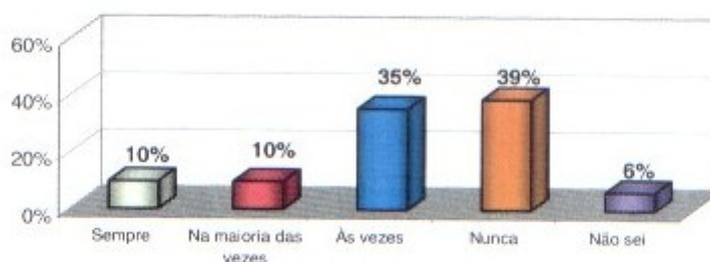
12 – A sua competência individual é avaliada em relação ao resultado obtido nas suas metas?



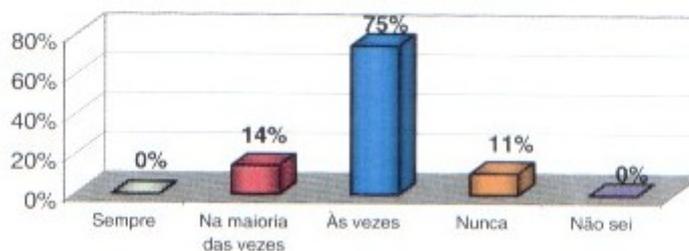
13 – Os seus indicadores individuais, ano após ano, têm contribuído para a elevação da performance dos Correios na Bahia?



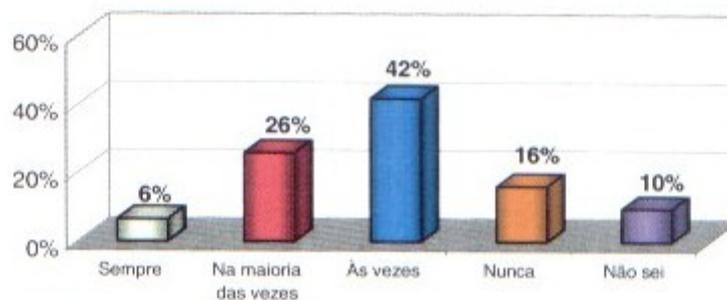
14 – O número de indicadores tem sido questionado, ano após ano, quando da elaboração das metas?



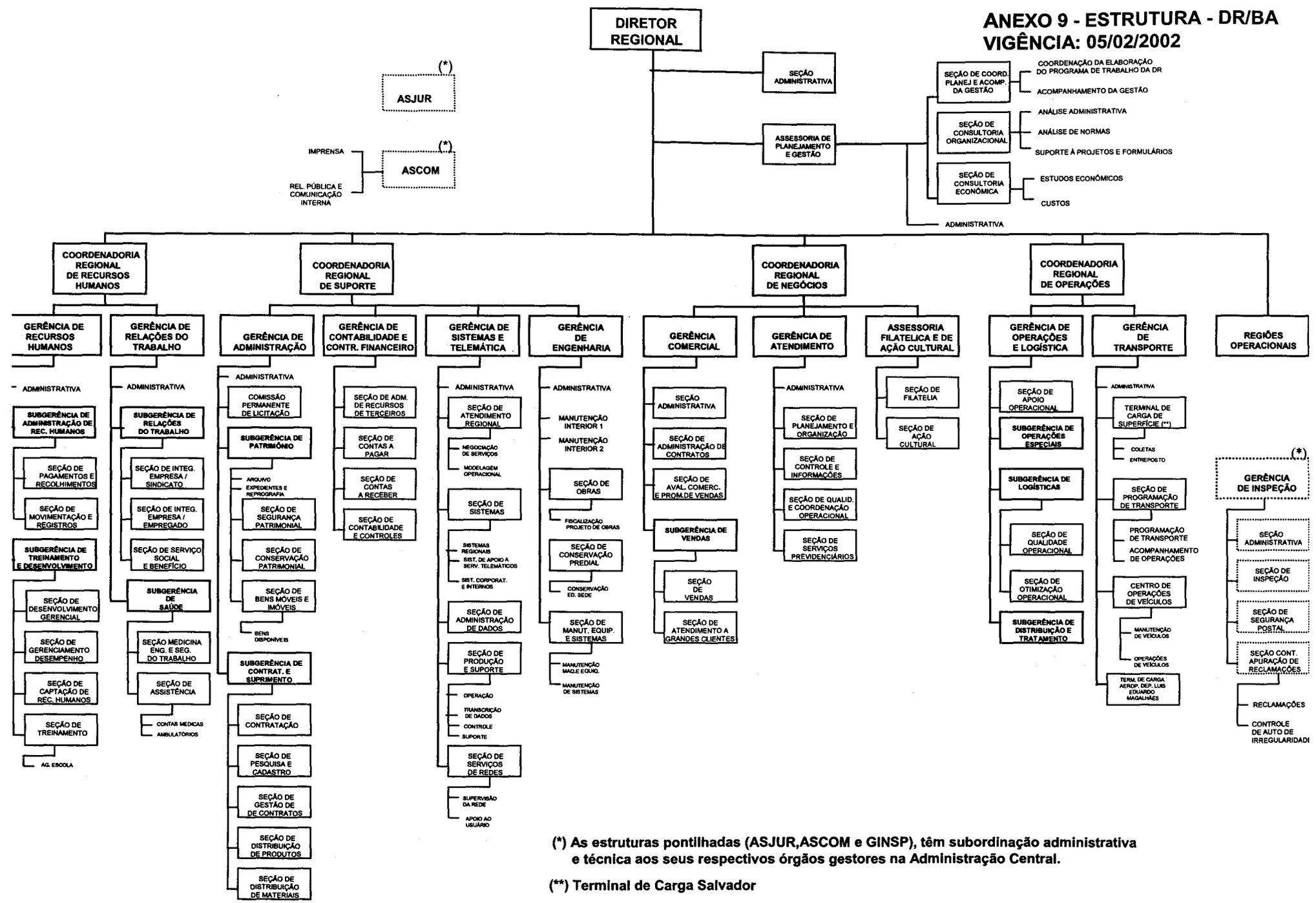
15 – A coleta dos dados para obter os resultados componentes da medição é obtida com facilidade?



16 – A periodicidade da coleta dos dados é obedecida?



**ANEXO 9 - ESTRUTURA - DR/BA
VIGÊNCIA: 05/02/2002**



(*) As estruturas pontilhadas (ASJUR, ASCOM e GINSP), têm subordinação administrativa e técnica aos seus respectivos órgãos gestores na Administração Central.

(**) Terminal de Carga Salvador