

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

Renan Batista Patrício Lima

**IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS INFORMACIONAIS PARA O PROJETO DE
UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO EM CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO**

Porto Alegre, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

**IDENTIFICAÇÃO DE REQUISITOS INFORMACIONAIS PARA O PROJETO DE
UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA APOIO À DECISÃO EM CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO**

Renan Batista Patrício Lima

Orientador: Prof. Dr. Denis Borenstein

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria

Porto Alegre, 2003

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de forma especial a empresa onde trabalho pelo apoio profissional e financeiro, os quais foram fundamentais para que eu pudesse realizar o curso e, por conseqüência, este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho que, de forma direta ou indireta, colaboraram no desenvolvimento deste estudo.

À minha esposa agradeço o constante incentivo ao meu desenvolvimento profissional e pessoal, o qual, invariavelmente, nos mantêm afastados do convívio diário, mas que, mesmo assim, tem sido aceito e compreendido por mais de dez anos.

Aos meus pais, que sempre colocaram o aprendizado como prioridade na vida de seus filhos.

E, por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Denis Borenstein, que foi extremamente compreensível quanto às dificuldades apresentadas ao logo do desenvolvimento do estudo, sem que, no entanto, deixa-se de atuar decisivamente no processo de orientação.

SUMÁRIO

Agradecimentos	
Lista de Figuras	
Lista de Quadros	
Resumo	
Abstract	
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Motivação do Estudo	12
1.3 Situação Problemática	13
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo Geral	15
1.4.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Conselhos de Administração	17
2.2 Conselhos de Administração como Sistemas de Atividades Humanas.....	23
2.2.1 Sistemas Humanos	25
2.3 Ferramentas para Obtenção de Requisitos Informacionais	26
2.4 Descrição da Metodologia “Soft Systems”	29
2.4.1 Etapas da Metodologia “Soft Systems”	31
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	41
4 METODOLOGIA DE IMPLIMENTAÇÃO DO ESTUDO	43
4.1 Etapas 1 e 2: Situação Problemática	44
4.2 Etapa 3: Definições-chave de sistemas relevantes.....	44
4.3 Etapa 4: Modelos conceituais	45
4.4 Etapas 5 e 6: Comparar os modelos com a situação problemática expressada e Identificar as mudanças culturalmente possíveis e sistematicamente desejáveis .	46
4.5 Etapa 7: Estabelecer ações para melhorar a situação problemática	46
5 SISTEMA PRIMÁRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	47

5.1 Apresentação da proposta de trabalho ao grupo de conselheiros	47
5.2 Situação problemática não estruturada	48
5.3 Figura rica da situação problemática	50
5.4 Definição-chave do sistema primário do conselho de administração	54
5.5 Construção do modelo conceitual	56
5.6 Medidas de desempenho	59
5.7 Estabelecimento dos subsistemas relevantes	60
6 SUBSISTEMAS RELEVANTES	61
6.1 Subsistemas de identificação dos objetivos acionários	61
6.2 Subsistemas de metas	73
6.3 Subsistema de diretrizes executivas	85
6.4 Subsistema de controle e avaliação de resultados	96
7 CONCLUSÕES	107
7.1 Validação do estudo pelo grupo	107
7.2 Conclusões do autor	109
7.3 Recomendações para trabalhos futuros	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

LISTA DE FIGURAS

1 Ciclo de experiência-ação	30
2 Metodologia “Soft Systems”	33
3 Relações entre as entidades que compõem a organização e o conselho de administração.....	51
4 Relações informacionais entre as visões e o conselho de administração	52
5 Figura rica da situação problemática	53
6 Sistema para transformação de objetivos acionários em diretrizes executivas.....	55
7 Modelo conceitual da tarefa primária do conselho de administração	58
8 Subsistemas para a transformação de expectativas dos acionistas em objetivos acionários	63
9 Modelo conceitual do subsistema de identificação dos objetivos acionários .	66
10 Subsistemas de transformação de objetivos acionários em metas.....	75
11 Modelo conceitual do subsistema de metas acionárias	81
12 Subsistemas para a transformação das metas acionárias em diretrizes executivas.....	87
13 Modelo conceitual do subsistema de diretrizes executivas	90
14 Subsistema para transformação de dados de desempenho em informação de resultados	98
15 Modelo conceitual do subsistema de controle e avaliação dos resultados ...	102

LISTA DE QUADROS

1 Visões de sistemas humanos	29
2 Requisitos informacionais do subsistema de identificação dos objetivos acionários.....	71-72
3 Requisitos informacionais do subsistema de metas acionárias	82-84
4 Requisitos informacionais do subsistema de diretrizes executivas	93-95
5 Requisitos informacionais do subsistema de controle e avaliação de resultados.....	103-106
6 Validação da situação problemática modelada e avaliação da aplicabilidade da metodologia “Soft Systems”	109

RESUMO

Na atual conjuntura que o mundo dos negócios se encontra, cada vez mais as organizações são pressionadas a apresentar uma maior transparência em seus processos de gestão. As organizações de capital aberto já são forçadas, a bastante tempo, a cumprir regras que procuram estabelecer critérios mínimos de confiabilidade das informações que são disponibilizadas ao mercado acionário. No entanto, os últimos acontecimentos envolvendo grandes organizações americanas em escândalos acabaram comprometendo a confiança dos investidores nas informações e nos processos de governança vigente.

Assim, desde então, tem sido exigida uma maior transparência corporativa por parte das organizações e órgãos reguladores do mercado acionário. Da mesma forma, muitas são as empresas de capital fechado e de controle acionário familiar que estão investindo fortemente em um processo de profissionalização. Estas organizações investem com o objetivo de fazer parte de um novo modelo empresarial que preserva a transparência e respeito aos investidores.

Este estudo enfoca o processo de identificação dos requisitos informacionais para um sistema de informações a ser utilizado por um conselho de administração em uma empresa, cujo controle acionário é familiar. O conselho de administração assumiu um papel relevante no novo modelo empresarial que busca a boa governança corporativa, pois é ele o principal elo de ligação entre os acionistas e o grupo executivo das organizações.

Para o desenvolvimento do estudo foi empregada a metodologia “Soft Systems”, com as seguintes finalidades: identificar o problema a ser abordado, definir os modelos conceituais, registrar os requisitos informacionais das principais atividades identificadas, comparar os modelos conceituais com os sistemas informacionais existentes e, por fim, propor melhorias para a situação problemática identificada.

ABSTRACT

In the up to date conjuncture of the business world, the organizations face more pressure to present clearer management processes. The open capital organizations are obligated, for a long time, to obey rules which try to establish minimum criterions of the information trustfulness that are offered in the shareholder market. However, the last events involving well-known American organizations in scandals, undertook the confidence of investors in informations and processes of the present government.

Since then, a major corporative clearance has been required from organizations and regulating units of the shareholder market. As well, many are the closed capital companies and of shareholders family control which are investing remarkably in a professionalizing process. These organizations invest with the aim of being part of a new enterprise model that preserves the clearance and respect to the investors.

This study focus the identification process for the information requirements to a system of informations to be used by an administration council in a company in which there is a shareholder family control. The administration council has a eminent importance in the new enterprise model that seeks for a good corporative government, because this is the main joining link between the shareholders and the organizations' executive groups.

To the development of the study the methodology "Soft Systems" was introduced with the following purposes: to identify the problem involved, to define the esteemed models, to register the information requirements from the main identified activities, to compare the esteemed models with the existing information systems and to propose improvement to the uncertain situation identified.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Hoje, verifica-se junto às empresas uma utilização massiva de conselhos de administração, a qual tem a função de representar os interesses dos acionistas frente à diretoria executiva, bem como avaliar o desempenho da mesma em relação às diretrizes estratégicas estabelecidas. O conselho de administração também é responsável pela escolha do nome do presidente executivo da empresa, além de sua exclusão, quando não atendidos os objetivos estratégicos.

Os conselhos de administração são entidades que representam os interesses dos acionistas, exigindo um suporte informacional que permita avaliar o impacto das ações táticas e operacionais em relação aos resultados estratégicos.

Para que seja possível a realização destas atividades o domínio das informações necessárias a tomada de decisão torna-se vital. Estas informações, normalmente, estão dispersas em um conjunto de sistemas e subsistemas que, invariavelmente, não representam a visão que o grupo de conselheiros tem da situação problemática. É importante lembrar que ao se falar de conselhos administrativos fazemos referência a pessoas, portanto, um sistema de atividades humanas. Deve-se considerar que a descrição de um sistema de atividades humanas dependerá do ponto de vista do observador e que, para uma mesma situação, poderá existir diversas formas de descrevê-la.

O sistema de informações para um conselho de administração pode ser interpretado como um sistema aberto, onde as características como o inter-relacionamento entre sistema

e subsistemas, os limites de atuação e o relacionamento com o ambiente externo são fundamentais para sua elaboração.

Os conceitos que podem fundamentar o processo de tomada de decisões de um conselho de administração devem considerar o comportamento do sistema no qual está inserido, e como esse interage e organiza as relações internas e externas com os demais sistemas e subsistemas.

Nesta ótica, seria temerário elaborar um sistema de informações para um conselho administrativo fundamentado nos requisitos informacionais relacionados somente ao processo decisório operacional da empresa.

Considerar que um conselho de administração não é um apêndice de uma estrutura organizacional e sim uma entidade com personalidade própria, que necessita de uma estrutura informacional capaz de sustentar o processo decisório, é condição básica para a justificativa de sua existência.

Todas as considerações quanto ao valor do sistema de informações para conselhos de administração são plenamente justificadas. Porém, por que não é uma prática comum na maioria das empresas, já que parece tão fundamental?

A resposta pode ser a complexidade inerente ao conselho de administração que dificulta a identificação dos requisitos informacionais necessários a tomada de decisões dos conselheiros. Somente a perfeita identificação dos requisitos permite a elaboração de um sistema de informações capaz de suportar os processos decisórios.

Assim, ao avaliar a necessidade informacional para um conselho de administração nos deparamos com uma vasta gama de dados, várias possibilidades de parametrização, inter-relacionamentos, modelagem de cenários e outras ferramentas. A definição destes elementos exige que se estabeleça a situação problemática a ser explorada. Nesta exploração, alguns aspectos relevantes, tais como: a estrutura da situação, o processo da situação e o clima da situação, merecem especial atenção. A análise desses aspectos delimita o que é essencial do que é relevante, permitindo estabelecer um pensamento

sistêmico, o que viabiliza a reflexão sobre o que está acontecendo e o que deve ser feito a respeito.

Frente a estas considerações iniciais, o presente trabalho tem o intuito de apresentar um estudo de caso onde, através da aplicação da metodologia “Soft Systems”, busca-se identificar os requisitos informacionais necessários à construção de um sistema informacional para apoiar o processo de tomada de decisões de um conselho de administração de uma empresa familiar.

1.2 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

É fácil constatar o crescente número de empresas que estão adotando a figura dos conselhos de administração. Contudo, quando avaliado a real funcionalidade desses, depara-se com questionamentos que nem sempre podem ser respondidos.

Sabe-se que grande parte dos conselhos de administração surge para resolver problemas de estrutura organizacional como sucessão e criação de funções para acionistas sem atividade executiva, função esta muito comum em empresas pouco profissionalizadas. Neste contexto, o valor de um conselho administrativo pode ser posto em cheque porque passa a ser percebido na organização como entidade acéfala.

Existe outra situação, onde o conceito estratégico está vinculado com as atividades do conselho de administração, no entanto, o mesmo não consegue estabelecer um padrão de atividade que agregue valor à organização. É exatamente neste segundo aspecto que este trabalho tem seu foco, pois, um dos principais problemas para a consolidação de um conselho de administração reside na dificuldade em definir quais são as informações relevantes para o processo de tomada de decisões, de modo a garantir que a visão estratégica estabelecida está sendo implementada.

Reconhecer que o conselho de administração exerce um papel essencial na condução estratégica de uma organização e que, para tanto, deve ser suportado por um sistema informacional que qualifique a tomada de decisões é o principal agente motivador para o desenvolvimento do trabalho ora proposto.

Essa visão é hoje reconhecida por uma empresa de controle acionário familiar que está implementando o processo de profissionalização da alta administração.

O estabelecimento de um conselho de administração, que faz parte do processo de profissionalização da empresa, gerou a necessidade de identificação dos requisitos informacionais fundamentais para o processo de tomada de decisão. Esta necessidade obrigou a empresa a desenvolver um trabalho junto ao conselho de administração e toda a alta administração para a identificação dos referidos requisitos informacionais.

Com a perspectiva de aprofundar os conhecimentos e experiências resultantes do acompanhamento do processo de definição dos requisitos informacionais para o referido conselho de administração, e por ser uma área de reconhecida relevância estratégica para qualquer tipo de organização, justifica-se suficientemente a realização do presente estudo.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Quando são tratadas questões relacionadas ao processo de decisão o risco de assumir posições erradas é uma constante. A informação é o principal fator para o enfrentamento de situações que envolvam risco. Desta forma, o domínio da informação é hoje, e talvez sempre tenha sido, um dos fatores de sucesso das organizações. No entanto, a obtenção e a qualificação da informação ainda reflete um dos principais desafios enfrentados pelos gestores empresariais.

Conforme TURBAN et al (2003), o fácil acesso a sistemas informatizados disponibilizou, principalmente nas duas últimas décadas, uma geração indiscriminada de dados de todas as espécies o que, de certa forma, veio a dificultar o processo decisório, ao contrário do que seria de se esperar. Talvez tenha havido um despreparo para este salto tecnológico, onde a quantidade indiscriminada de dados, na maioria das vezes, não significa qualidade de informação.

Outro fator que pode estar relacionado à dificuldade de obtenção de informações que realmente valide o processo decisório é a própria consciência sobre os fatos, onde decidir não é simplesmente uma equação matemática que pode ser avaliada de forma binária como zero ou um, sim ou não. A identificação dos requisitos informacionais

intangíveis também faz parte dos sistemas de informações e, hoje, são os verdadeiros diferenciais no processo de tomada de decisão nas organizações.

Fica evidente que os sistemas de informações permitem a descentralização da informação e uma redução no risco de erro, favorecendo a qualidade do processo decisório.

No entanto, verifica-se que a integração entre a informação e a visão estratégica ainda apresenta distorções em grande parte das organizações. Estas distorções podem ser oriundas do processo de definição dos requisitos informacionais, que nem sempre é tratado com seriedade necessária.

O sistema de informações é um sistema de atividades humanas que depende do ponto de vista do analista, podendo variar de indivíduo para indivíduo e, por conseqüência, resultar em decisões diferentes mesmo que para um mesmo problema.

O sistema de informações reflete o modelo organizacional da empresa, e a forma como este é definido tem muita importância no processo de identificação dos requisitos informacionais do sistema.

No livro *Images of Organisation*, MORGAN (1986) compara oito metáforas de uso comum para retratar as organizações, entre elas, três são mais usuais:

- a organização como máquina burocrática;
- a organização como um organismo ou sistema;
- a organização como expressão de uma cultura.

A organização vista como uma máquina representa a administração científica, também conhecida como Taylorismo, onde o objetivo do administrador é o de garantir que o projeto da máquina “organização” funcione de forma a se manter em boas condições, além de coordenar as diferentes atividades das pessoas envolvidas. Nestas condições, a visão mecanicista se ajusta bem a organizações altamente regulamentadas, com postura hierárquica rígida e com a divisão de papéis claramente definidos.

MORGAN (1986) retrata que a organização como um organismo responde à circunstâncias diferentes e limitadas sem que, para isto, tenha que existir uma pré-

programação, pois o sistema interage com o seu ambiente de uma forma adaptativa. O administrador, neste caso, tem como função desenvolver sistemas que apóiem o processo de adaptação e que permitam o controle deste processo. “Morgan escreve que a visão orgânica é no fundo a de uma máquina com foco soft” PIDD (1998). Quando a organização é a resultante da cultura compartilhada pelos seus membros estamos retratando uma organização como a expressão de uma cultura.

No conceito de cultura organizacional, os processos de mudanças de uma organização são afetados diretamente, pois as mesmas só ocorrerão se puderem ser alocadas dentro da cultura vigente.

Nota-se que perceber em que cenário organizacional o analista se encontra é fundamental para a identificação dos requisitos informacionais necessários à tomada de decisão.

Este estudo está restrito à análise dos requisitos informacionais para um conselho de administração que, no escopo de suas atividades, apresenta de forma prioritária o trato das questões estratégicas da organização.

O conselho de administração representa, dentro de uma empresa, o elemento de maior funcionalidade orgânica. Em uma analogia ao ser humano, esta funcionalidade seria representada pelo cérebro que define a personalidade do indivíduo e avalia a coerência de seus atos.

Dentro desta ótica, a questão problemática deste trabalho reside em: “quais são os requisitos informacionais necessários ao conselho de administração em estudo, que possibilitem o desenvolvimento de um sistema de informações para dar sustentação ao processo de tomada de decisão?”.

O trabalho se propõe a desenvolver uma análise da situação problemática dentro do campo restrito a uma empresa de controle acionário familiar, em processo de profissionalização da alta administração, com os recursos e modelo organizacional vigente.

A aplicabilidade dos conceitos teóricos estabelecidos, principalmente pela metodologia “Soft Systems”, estarão restritos ao contexto organizacional da empresa analisada, contexto este que será descrito ao longo do trabalho.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo principal do presente estudo consiste em identificar os requisitos informacionais para a elaboração de um sistema de informações que dê suporte ao processo decisório do conselho de administração de uma empresa familiar.

1.4.2 Objetivos Específicos

Alem do objetivo principal, o trabalho se propõe a alcançar os objetivos específicos abaixo relacionados:

- a) identificar os principais processos decisórios com os quais o conselho administrativo interage;
- b) estabelecer os modelos conceituais dos processos decisórios identificados;
- c) identificar as fontes das informações relevantes para o processo decisório;
- d) identificar os indicadores de desempenho para monitoramento e controle do conselho de administração;
- e) avaliar a aplicação da “ Soft Systems Metodology”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo em questão apresenta-se dividido em três seções. A primeira seção aborda os conceitos que envolvem um conselho de administração e o seu papel no contexto das organizações modernas. A segunda seção dedica atenção à análise e interpretação do pensamento sistêmico e suas relações com a abordagem humana, considerando as modelagens hard e soft. Para concluir este capítulo será apresentada a metodologia “Soft Systems” bem como a descrição das etapas propostas por CHECKLAND (1981).

2.1 CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos anos tem-se assistido a uma verdadeira revolução nos conceitos de administração nas principais organizações empresariais, mas nenhuma destas mudanças tem causado impacto maior no contexto cultural das empresas do que a exigência de uma administração mais transparente perante seus acionistas.

Até pouco tempo, as organizações tinham como princípio a administração fechada, onde o conhecimento das informações relevantes estavam restritas a um grupo exclusivo e seus atos eram pouco questionados.

No Brasil, em particular, o mercado fechado e o forte domínio de organizações monopolistas favoreciam o crescimento de um modelo empresarial fechado, de baixa transparência com o mercado acionário, desfavorecendo o pequeno acionista.

A partir da década de 90, o modelo tradicional de gestão empresarial começou a sofrer mudanças significativas motivadas, principalmente, pela abertura de mercado, estabilização monetária e do início dos processos de privatizações de empresas públicas.

Em um primeiro momento, a abertura de mercado mostrou a fragilidade das empresas nacionais em relação aos seus processos de gestão, o que levou várias organizações tradicionais a sucumbirem em um curto prazo de tempo, outras foram vendidas a grandes grupos estrangeiros. Assim, a abertura de mercado e posteriormente os processos de privatizações de empresas públicas provocaram uma mudança na concentração dos controles acionários que até então, em sua grande maioria, estavam restritos a grupos familiares.

Conforme SIFFERT (1998), as mudanças no controle societário no Brasil ocorreram de forma significativa na década de 90, e pode ser comprovado em seu trabalho de pesquisa sobre as cem maiores empresas não financeiras no Brasil nos anos de 1990, 1995 e 1997. Neste trabalho é salientado, com base em dados da área de planejamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), que no ano de 1990 as empresas estrangeiras e as familiares nacionais controlavam, cada uma delas, 27 das cem maiores empresas brasileiras que respondiam por 26% e 23% da receita total, respectivamente. No ano de 1997, as empresas estrangeiras já eram 33 das 100 maiores e respondiam por 33% da receita total contra 23 empresas de controle familiar nacional que respondiam por 16% da receita total.

Segundo DALE (apud D'AMBROSIO,1998), o processo de abertura de mercado causou a dispersão do capital o que passou a exigir um novo direcionamento estratégico das empresas de controle familiar no Brasil. A necessidade rápida de adequação a um novo ambiente mais competitivo obrigou as empresas familiares, principalmente as de médio porte, a estabelecerem um posicionamento mais aberto a um mundo globalizado, assumindo que o futuro exigiria uma maior sinergia com outras empresas e mercados e que para isso, a disponibilidade de capital seria fundamental.

A necessidade de capital para novos investimentos em capacidade industrial, tecnologia e novos mercados tornou-se vital e, para tanto, atrair investidores era fundamental. Assim, a partir deste momento, a integridade e a transparência da gestão empresarial passou a ser um fator relevante para o futuro destas organizações, pois

conforme SROUR (2002) os bons projetos deixam de ser atrativos para investidores quando as empresas não se comprometem com a proteção dos interesses dos acionistas.

Como resultado de todo o processo de mudanças ocorrido durante a década de 90 surge uma nova proposta, que passa a tomar força a partir do início do ano de 2000, que é o conceito de governança corporativa. Para alguns críticos não passa de um modismo, no entanto, cada vez mais, passa a ser valorizado, principalmente, por investidores do mercado de capitais. Segundo VIDIGAL (2001), a governança corporativa significa “o sistema de governo da empresa” onde o principal instrumento de governo é o conselho de administração. Na estrutura de governo descrita por VIDIGAL (2001) acima do conselho de administração estão os acionistas e abaixo a diretoria que é escolhida e monitorada por este.

D’AMBROSIO (1998) descreve que o conselho de administração exerce um papel direto na formulação das estratégias da empresa estabelecendo políticas de investimentos e os planos orçamentários.

A existência de conselhos de administração não é uma novidade para uma grande parte das empresas brasileiras, mesmo porque é uma exigência prevista desde o ano de 1976, pela lei das sociedades anônimas, para as companhias abertas de capital autorizado. O importante, segundo SANTOS (apud D’AMBROSIO,1998), é que o conselho de administração é o ponto de convergência da inteligência da empresa e que devido a esta percepção está deixando de ter um papel figurativo e assumindo um papel ativo na organização.

Conforme OLIVEIRA (2000), os códigos de governança corporativa encontrados no Brasil, onde estão descritos os atributos do conselho de administração, foram sintetizados através da publicação do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 1999). Com base nesta publicação, OLIVEIRA (2000) analisa os atributos do conselho de administração conforme segue:

- O conselho de administração detém a responsabilidade pela criação formal do código de ética da empresa, o qual está alicerçado na atuação independente, postura e capacitação dos conselheiros e na transparência dos atos praticados.

- Os conselheiros são tratados no código na abrangência dos prazos de seus mandatos, suas qualificações, limites de idades, remuneração. No Brasil, a reeleição de um conselheiro, conforme recomendação do código, deve ser condicionada a uma avaliação de desempenho e a um limite de idade. A qualificação também é foco direto do código, recomendando que o conselho seja composto por membros com experiência comprovada em diversas áreas. A remuneração, conforme indicada pelo código, deve ter como referencial o valor da hora de trabalho do executivo principal.

- Independência é o fator chave para um conselho de administração pois, conforme prevê o código, permite que o conselho atue de forma eficiente no processo de monitoramento e fiscalização dos atos executivos agindo de forma imparcial nas decisões que afetam os grupos de interesse.

- A transparência no código do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) não é tratada de forma detalhada sendo feita uma mera referência que as informações devem ser disponibilizadas de forma balanceada e verídica. No entanto, OLIVEIRA (2000) complementa que códigos complementares, principalmente aqueles ligados a agências de controle de mercados de capitais, estabelecem normas relativas a transparência das organizações como é o caso da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) no Brasil. A transparência não deve ser prática somente por mando legal e sim, porque viabiliza a criação de vantagens competitivas. Segundo RUBACH e SEBORA (1998, apud OLIVEIRA, 2000), as organizações que adotam a transparência na geração de informações estabelecem uma vantagem competitiva por passar a ter acesso a capitais de custos reduzidos, além de reduzir o custo de monitoração da administração.

OLIVEIRA (2000) salienta que o código formalizado pelo IBGC apresenta uma falha grave, pois não estabelece de forma clara os critérios de avaliação dos conselhos de administração, deixando a definição destes a cargo de cada organização em particular. O

não estabelecimento de critérios criou várias possibilidades de avaliações evasivas, o que pode comprometer o processo de evolução dos conselhos de um modo geral.

Independente do foco dado pela boa governança corporativa estar direcionado à empresa de capital aberto, várias empresas familiares de capital fechado estão percebendo as vantagens que podem advir deste processo. Conforme D'AMBROSIO (1998), apesar de uma grande parte das empresas brasileiras ser de controle familiar elas estão buscando a formalização de conselhos de administração mais ativos e independentes da operação da empresa.

SIFFERT (1998) salienta que as empresas familiares nacionais representam no Brasil um núcleo de sólida posição patrimonial, e mesmo com uma gestão moderna estão sujeitas a pelo menos três tipos de pressão. Estas pressões estão relacionadas a um aumento da demanda por profissionalização, uma maior necessidade de estabelecer alianças estratégicas a fim de enfrentar novas dimensões tecnológicas, financeiras e mercadológicas e, por fim, a limitação da estrutura de capital “*corporate finance*”. A visão tradicional de que “quem não é dono de tudo não é dono de nada” não é mais adequada ao contexto onde o capital de risco passa a ser fonte mais apropriada para financiar investimentos, principalmente quando são reduzidas as assimetrias informacionais entre os fornecedores do capital e os administradores da empresa.

Os problemas na atividade eficaz de um conselho de administração estão invariavelmente relacionados aos conceitos estabelecidos pela organização, resultantes da cultura a qual esta inserida. Não é incomum verificar que a existência de um conselho de administração, em determinadas organizações, não passa de obrigações legais ou subterfúgios para justificar posições assumidas por seus controladores, ou seja, verdadeiros “testas de ferro”.

Em grande parte os problemas enfrentados no estabelecimento de um conselho de administração iniciam-se pela falta de critérios formais para regular suas atividades, pois, como já foi descrito neste capítulo, o código existente é falho e a lei das sociedades anônimas é limitada nas questões referentes a governança corporativa.

Conforme OLIVEIRA (1998), existe um contraste entre a lei das S.A. e as idéias de boa práticas para os conselhos de administração, entre elas a não restrição na legislação quanto a sobreposição das funções de presidente do conselho de administração e presidente executivo da empresa, o que fere a independência do conselho.

Da mesma forma, OLIVEIRA (2000) também realça que, enquanto a regulamentação dos conselhos não for revista, irregularidades como transferências de ativos a valores superestimados, auditores pouco qualificados, remuneração abusiva dos gestores e controladores, falta de definição estratégica, pouca transparência nas informações publicadas serão uma constante nas organizações empresariais.

Segundo a revista inglesa THE ECONOMIST (2002), a governança corporativa representada por seu principal agente, o conselho de administração, não sofre somente com problemas ligados às questões de regulamentação, mas com a necessidade cada vez maior de capitais. E frente a falta de transparência, evidenciada com os últimos escândalos em grandes corporações americanas, revela que os problemas transcendem o impacto empresarial e afetam a sociedade como um todo, principalmente se for considerado que uma boa parte dos capitais disponibilizados no mercado americano derivam da poupança familiar. Assim, de uma forma indireta, as grandes corporações também devem ter em mente que, apesar de estarem representadas de uma forma bastante pulverizada, a massa acionaria também é familiar.

No Brasil, segundo CORREIA E VIERA (2000), as empresas de capital aberto apresentam um problema gerado pela concentração do capital, o que acaba por conduzir a um processo de desrespeito ao acionista minoritário. Nas empresas familiares, a atitude normalmente é a mesma, causando uma concentração no poder decisório que descontenta os demais acionistas por não visualizarem seus objetivos acionários refletidos nas ações estratégicas da empresa.

Neste sentido, uma revisão nas empresas familiares, quanto ao papel do conselho de administração e sua importância no processo decisório, tem sido tema constante de freqüentes debates. Conforme estudo divulgado pelo National Association Corporate

Directors (D'AMBROSIO, 1998), apenas 15% das empresas familiares sobrevive à terceira geração. No entanto, segundo HALLQVIST (apud D'AMBROSIO, 1998), as chances de sucesso das empresas familiares com um conselho de administração profissional são bem maiores.

Ao avaliar a literatura sobre governança corporativa e conselhos de administração observa-se que, até o momento, a mesma ainda se apresenta de maneira bastante dispersa e, em grande parte, no campo da exploração. O assunto se apresenta em pleno desenvolvimento nas empresas e, portanto, avaliações mais profundas se fazem necessárias, visto que os conceitos ainda se encontram em processo de estruturação.

Seria importante salientar que diversos materiais sobre o assunto em estudo, onde nem sempre é possível estabelecer o referencial bibliográfico com segurança, preenchem vastíssima área de leitura, principalmente nos meios eletrônicos. Esses materiais não devem ser desconsiderados, pois apresentam uma série de conceitos experimentais que, no mínimo, fazem com que reflexões sejam realizadas.

2.2 CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO COMO SISTEMA DE ATIVIDADES HUMANAS

Considerando que a boa governança corporativa representa um salvo conduto para uma maior eficiência entre as relações acionárias, o conselho de administração, o qual é o principal gestor dessa governança, assume um papel significativo nas organizações empresariais. Para os conselhos, assim como para os demais níveis de gestão de uma organização, é fundamental que informações sejam disponibilizadas de tal forma que auxiliem o processo de tomada de decisão que nos conselhos situa-se no nível estratégico.

O pensamento sistêmico caracteriza uma particularidade sobre a forma de pensar o mundo, considerando a inter relação entre os elementos do grupo que compõem o sistema e a relação desse com o todo no qual está inserido. Os conselhos de administração para o enfoque que o trabalho se propõe se enquadram dentro da hierarquização da complexidade dos sistemas na confluência de dois níveis, os quais são: homem e sistemas sócio-culturais. Segundo BOUDING (apud CARAVANTES,1998), a classificação da hierarquia dos

sistemas, de acordo com sua complexidade, revestem-se como sendo o marco inicial para discussão da idéia de sistemas.

De acordo com CARAVANTES (1998), a partir do quarto nível de hierarquização, ou seja, sistemas abertos, passa a ocorrer o inter relacionamento com o meio exterior, estendendo-se até os sistemas sócio-culturais, onde se encontram as organizações de maior complexidade.

Com base no foco do trabalho, o sistema de conselhos de administração apresenta uma nova visão. Apesar do sistema apresentar-se basicamente como um “sistema sócio-cultural”, o nível hierárquico “homem”, representado pelo estudo dos padrões psicológicos que envolvem o perfil do acionista, também é relevante.

A hierarquia da complexidade dos sistemas conforme BOUDING (1998), enquadra o conselho de administração no nível hierárquico de sistema sócio-cultural. No entanto, no subsistema de “identificação das expectativas dos acionistas”, o estudo procura interpretar o contexto psicológico presente na organização, sendo assim esse sistema está mais associado ao nível hierárquico “homem” do que sócio-cultural.

A carência de estudos direcionados ao estabelecimento de sistemas de informação para conselhos de administração pode estar relacionada a três causas. A primeira causa deve-se ao fato de os conceitos de governança corporativa serem recentes. A segunda, por se tratar de um sistema de alta complexidade “sócio-cultural”, pois, segundo CARAVANTES (1998), a compreensão da situação organizacional complexa gera análises de problemas que não são equacionadas com soluções simplistas, mas sim tendem a complexidade. A terceira causa está relacionada ao fato de que a funcionalidade do conselho de administração requer que o sistema de informações se desenvolva, em determinados momentos, dentro do nível hierárquico de complexidade “homem”, contemplando a alta consciência.

Após a consideração da hierarquização da complexidade e da definição do sistema aberto, o qual estabelece o inter relacionamento com o meio, CHECKLAND (1981) estabelece uma classificação dos sistemas em cinco classes, quais sejam:

- sistemas naturais,
- sistemas físicos projetados,
- sistemas abstratos projetados,
- sistemas de atividades humanas e
- sistemas transcendentais.

Para a presente pesquisa, o sistema de atividades humanas merece ser salientado, pois o conselho de administração caracteriza-se como uma atividade humana que atua de forma consciente e ordenada em consequência de um propósito, sendo resultado de uma alta consciência. O sistema de atividades humanas baseia-se na liberdade do ser humano em que nunca a descrição de uma atividade humana será igual a outra. Assim, é fundamental que o registro do ponto de vista do observador em relação a sua observação seja sempre preservado.

Nesse contexto, o estabelecimento de um sistema de informações para o conselho de administração torna-se plenamente justificável, pois, como pode ser observado, trata-se de uma organização que está situada em nível de complexidade elevada, que se caracteriza por ser um sistema aberto e de atividades humanas, e como tal necessita que todos os pontos de vista do observador sejam registrados.

2.2.1 Sistemas Humanos

Os sistemas de atividade humana permitem o emprego de duas sistemáticas de abordagem, caracterizadas como “hard” e “soft”. De acordo com PIDD (1998), a abordagem “hard” prevê a resolução do problema através de uma forma sistematizada. Já na abordagem “soft”, o foco é estabelecer a melhor compreensão possível de uma determinada situação, não objetivando diretamente a solução do problema em questão.

Tendo sua origem na pesquisa operacional e na análise de sistemas, os sistemas “hard” se consolidaram em meados do século passado. Segundo CHECKLAND(1998), os sistemas de informações das organizações estão associados às metas estabelecidas, o que vincula as decisões gerenciais ao atendimento das referidas metas. As organizações

representadas por sistemas abertos são compostas de subsistemas que assumem atividades funcionais, restringindo a tomada de decisões a um processo de escolha de alternativas.

A abordagem “soft” permite que as organizações não sejam vistas como um sistema onde as pessoas são orientadas por um objetivo único. Ao contrário, permite que independente de estarem corretas ou equivocadas as posições assumidas as pessoas podem defendê-las de forma que a organização possa gerenciar seus relacionamentos.

O conceito “soft” permite que os modelos criados não representem o mundo real, mas que esses propiciem às pessoas o desenvolvimento de pensamentos e idéias a partir de suas próprias posições, através de debates com outros de forma a viabilizar ações plausíveis.

A utilização do conceito “soft” na realidade, consiste em um processo de aprendizagem, onde as situações problemáticas geram uma oportunidade para que as pessoas aprendam a como superar os desafios apresentados e melhorar seu desempenho. De acordo com PIDD (1998) a abordagem “soft” se caracteriza por valorizar a importância da aprendizagem organizacional e individual.

No quadro 1, observa-se o comparativo entre a abordagem “soft” e “hard”, de acordo com CHECKLAND e HOLWELL (1998).

2.3 FERRAMENTAS PARA OBTENÇÃO DE REQUISITOS INFORMACIONAIS

A base de qualquer sistema de informação está vinculada à identificação dos requisitos informacionais, os quais permitem sustentar o processo de tomada de decisões. O grau de complexidade que envolve a identificação dos requisitos informacionais está basicamente associado ao grau de conhecimento do analista. Segundo FREITAS et. al (1994), é condição fundamental a identificação das necessidades junto aos potenciais usuários de um projeto vinculado a uma ferramenta de informação.

A determinação das exigências informacionais é bastante difícil, porque está associada à percepção das pessoas em relação a seus ambientes. Assim, DAVENPORT (1998) comenta sobre o tempo que tem sido dedicado em definir como as organizações devem identificar suas necessidades informacionais, embora, os resultados não tenham sido satisfatórios. Segundo DAVIS (1974), a identificação dos requisitos informacionais é um processo difícil.

É unânime, na literatura, que a definição dos requisitos informacionais são fundamentais para as análises necessárias ao desenvolvimento eficiente de um sistema de informação. No entanto, os executivos têm encontrado grande dificuldade em estabelecer com a acuracidade necessária quais as informações que são relevantes à solução do problema identificado. Segundo WETHERBE (1991), três erros básicos podem comprometer o processo de identificação dos requisitos informacionais. Esses erros podem ser enumerados como sendo: estabelecer uma visão somente funcional do sistema, não empregar o processo de aprendizagem em grupo, tratando as questões relativas a identificação dos requisitos de forma individual e, não estimular o usuário com perguntas que exercitem suas habilidades criativas na identificação do problema identificado.

Outro fator que normalmente torna-se impactante no processo de determinação das exigências informacionais é que aspectos políticos, culturais, psicológicos e estratégicos devem ser considerados de maneira simultânea ou compartilhados. No entanto, uma boa parte das metodologias desenvolvidas para a construção de sistemas de informações parte do princípio que o gestor conhece a situação problemática a ser resolvida e que é suficiente

a identificação das informações necessárias à solução do problema. Essas metodologias geralmente estão associadas à abordagem “hard”. Conforme citado em BALPARDA (2001), vários são os exemplos dessas metodologias:

- Análises “top-down” e “bottom-up” (DAVIS, 1982). Essas análises estão vinculadas diretamente as necessidades individuais dos usuários, sem estabelecer um conceito global do sistema, o que provoca dificuldades de integração entre as necessidades individuais de cada usuário.
- Análise estruturada de dados (YORDON et al, 1992). Essa análise está associada à interpretação dos dados que são abordados, como suas origens e os processos a que se relacionam.
- Análise focada na decisão (SANTOS et. al, 1998). Essa análise dedica-se a processos que apresentam um grau de complexidade reduzido, focado no conceito operacional, o qual permite que as necessidades sejam identificadas e controladas.

Enquanto os autores que estão associados a abordagem “hard” concentram seu foco nas respostas, outros pregam que a essência da solução dos problemas reside na perfeita construção da pergunta e incentivam uma maior dedicação ao estudo das questões antes que as mesmas sejam formuladas. DAVENPORT (1998) ainda acrescenta que é importante que os gestores de informações se dediquem a definir a situação problemática através de debates que esclareçam o real problema e como o mesmo pode ser equacionado.

A percepção individualizada de um gestor não se aplica de forma eficiente nos níveis de decisão estratégica, pois para esse nível a interpretação do problema deve ser realizada por todos que, direta ou indiretamente, agem sobre o processo de decisão.

As questões relativas a tomada de decisão estabelecem que toda a ação implementada apresenta um objetivo definido, pois é uma ação intencional. Assumido este pressuposto, pode-se verificar que essa ação intencional é realizada com base em conhecimento e a sua implementação desenvolverá novas percepções e conseqüentemente novos conhecimentos, formando um ciclo de experiência. Observa-se ainda que as ações

intencionais são função direta da percepção de cada indivíduo e, ainda, de acordo com BALPARDA (2001), essas ações sofrem interferência do meio ambiente, bem como geram resultados sobre o mesmo ambiente. CHECKLAND et. al (1993) também acrescenta que uma ação intencional é resultado de uma situação geradora de inquietude. Essa situação está associada a percepção individual de cada pessoa ou grupo em relação ao mundo, a qual pode ser representada através da construção de modelos de atividades humanas que serão utilizadas para questionar a situação em relação ao mundo real através de comparação.

O resultado desse processo de comparação será a ação intencional mais adequada a solucionar a situação problemática estabelecida. Essa metodologia caracteriza a atividade em grupo, onde a percepção da situação problemática e a identificação das ações são resultado do trabalho de todos os indivíduos envolvidos diretamente com o problema.

O estabelecimento do modelo permite conhecer a situação problemática e as ações intencionais para melhorá-la. Assim, de posse desse conhecimento, torna-se possível identificar os requisitos informacionais necessários para disponibilizar as informações que suportarão o processo decisório.

Essa metodologia, a qual emprega esses conceitos, desenvolvida por CHECKLAND e SCHOLLES, é denominada de “Soft Systems Methodology”.

	Abordagem Hard.	Abordagem Soft.
Conceito de Organização.	Entidades sociais que procuram atingir metas.	Entidades sociais que procuram gerenciar relacionamentos.
Conceito de Sistemas de Informações.	Uma ajuda a tomar decisões na perseguição de metas.	Uma parte da interpretação do mundo em relação ao gerenciamento de relacionamentos.
Modo de Pensar.	O mundo assumido para ser sistêmico.	O processo de pesquisa dentro do mundo assumida para ser capaz de ser organizado como um sistema
Processo de Pesquisa.	Sobre hipótese de teste; quantitativo se possível.	Adquirido através de insight e entendimento qualitativo
Teoria Social.	Funcionalista	Interpretativo
Filosofia	Positivista	Fenomenologista

Quadro 1 – Visões de sistemas humanos (CHECKLAND e HOLWELL, 1998)

Fonte: PIDD, 1998

2.4 DESCRIÇÃO DA METOLOGIA “SOFT SYSTEMS”

A percepção de que a abordagem “hard” para análise de sistemas era limitada para o tratamento de situações problemáticas não estruturadas conduziu CHECKLAND (1981) a desenvolver a metodologia “Soft Systems”.

A metodologia desenvolvida por Checkland está direcionada para abordagem de questões estratégicas, onde o mais importante é a perfeita formulação da pergunta evitando a relevância que os sistemas “hard” conferem as respostas. Assim, definir o “o quê” torna-se mais importante que o “como”.

A metodologia “Soft Systems” privilegia a definição da situação problemática e, para tanto, o envolvimento das pessoas no processo é fundamental, pois através das diversas percepções será possível identificar os problemas a serem solucionados. A metodologia fornece as ferramentas necessárias para o trato das situações problemáticas fazendo com que as pessoas envolvidas manifestem suas percepções individuais de mundo e suas preferências. A avaliação destas diferentes percepções agrega conhecimento sobre os fatos, o que acaba por gerar um processo de aprendizagem.

O exercício de aprendizagem, segundo a metodologia, ocorre de forma cíclica a partir da implementação de uma ação específica. Esta ação é chamada de intencional, sendo que sua origem é fundamentada na experiência adquirida através do conhecimento. A implementação desta ação gerará novas percepções que fundamentarão novos conhecimentos gerando um ciclo virtuoso sem fim. A relação entre ação intencional e experiência pode ser visualizada na figura 1.

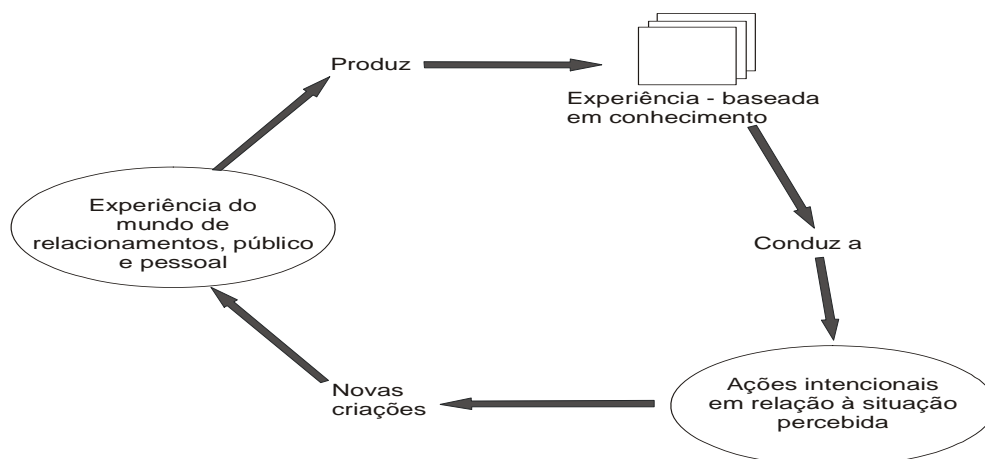


Figura 1 – Ciclo experiência – ação (CHECKLAND e SCHOLE, 1990)

A ação intencional é a expressão de intenção de um indivíduo ou grupo de indivíduos que será implementada, desta forma, por um indivíduo ou grupo de indivíduos. Esta ação gerará um impacto sobre outro indivíduo ou grupo de indivíduos ocupando um espaço em um ambiente que apresenta restrições sobre a ação. No entanto, a ação intencional pode ser interrompida por um indivíduo ou um grupo de indivíduos.

O parágrafo anterior descreve o exemplo de um modelo de atividade intencional de forma sintética que representa o conceito principal da metodologia “Soft Systems”. O estabelecimento de modelos relevantes para a situação real, e confrontá-los através de comparação com a realidade percebida, representa a abordagem básica da metodologia. Os modelos são formulados com o propósito de gerar a ação intencional os quais seguem o roteiro de: definir a situação problemática, identificar os sistemas de atividade humana relevantes, estabelecer os modelos conceituais, questionar o mundo real comparando com os modelos, debater com base nas comparações dos modelos para definir a ação intencional que poderá melhorar a situação problemática identificada. A ação intencional poderá alterar a situação problemática fazendo com que o ciclo de aprendizagem seja ativado novamente, o que poderá ocorrer por tempo indefinido.

2.4.1 Etapas da metodologia “Soft Systems”

Chenckland (1981) estabeleceu um conjunto de sete etapas para implementação da metodologia “Soft Systems” que observa o ciclo de aprendizagem permitindo, quando necessário, uma retomada de questões já superadas, o que facilita aplicação da metodologia. Para tanto são propostas as seguintes etapas:

1. Identificar a situação problemática não estruturada;
2. Expressar a situação problemática;
3. Definições-chave dos sistemas relevantes (root definitions);
4. Construir modelos conceituais;
5. Comparar os modelos com a situação problemática expressada;

6. Identificar as mudanças culturalmente possíveis e sistematicamente desejáveis;

7. Estabelecer ações para melhorar a situação problemática.

Assim como na abordagem de ciclo de aprendizagem de KOLB (1983) (apud PIDD,1998) CHECKLAND (1981) (apud PIDD,1998) reivindicam que a abordagem pode ser iniciada em qualquer etapa do ciclo descrito na metodologia. Também é enfatizado que quando a metodologia é aplicada na vida real ocorrerá o retorno a questões já abordadas em atividades anteriores. Este retorno faz com que novas interações do ciclo de aprendizagem sejam realizadas. As etapas podem ser visualizadas na representação gráfica da metodologia “Soft Systems” estabelecida por CHECKLAND e SCHOLES (1990) conforme figura 2.

As etapas 1,2,5,6 e 7, segundo CHECKLAND e SCHOLES (1990) (apud PIDD,1998) referem-se ao mundo real, ou seja, o dia-a-dia em que as pessoas vivem e com o qual se relacionam. Na metodologia “Soft Systems” a investigação do mundo real deve ser executada por estas pessoas e espera-se que o conhecimento adquirido seja útil para compreender como elas interpretam o mundo, o que CHECKLAND e SCHOLES (1990) chamam de “análise cultural”.

Nas etapas 3 e 4 é dado enfoque ao “pensamento sistêmico” onde o analista se utiliza de conceitos sistêmicos para interpretar o que está ocorrendo no mundo real. Estas etapas segundo CHECKLAND e SCHOLES (1990) requerem uma “análise lógica”.

Segundo PIDD (1998) a abordagem estabelecida por CHECKLAND (1981) sofreu críticas em função de apresentar, segundo os críticos, uma visão ingênua da cultura organizacional. Assim, em CHECKLAND e SCHOLES (1990) foi apresentada a abordagem multidimensional, onde três análises interligadas são sugeridas pelos autores, as quais são:

- *Análise dos papéis* que as pessoas assumem onde são consideradas quais as intervenções que o analista e outras pessoas estão comprometidos, e os papéis que poderão

ser de três tipos: o cliente, o solucionador indicado do problema e o dono do problema. É importante identificar as pessoas, pois os papéis poderão coincidir;

- *A análise do sistema social* tenta identificar como as pessoas assumem seus papéis considerando as normas e os valores vigentes. Neste contexto, as normas são os comportamentos esperados, e os valores são os padrões constituídos para julgar as normas das pessoas;

- *Análise do sistema político* interpreta como se estabelece o equilíbrio entre os diversos interesses explicitados pelo jogo de poder que ocorrem nas organizações. Cabe salientar o cuidado que deve ser empregado ao realizar esta análise.

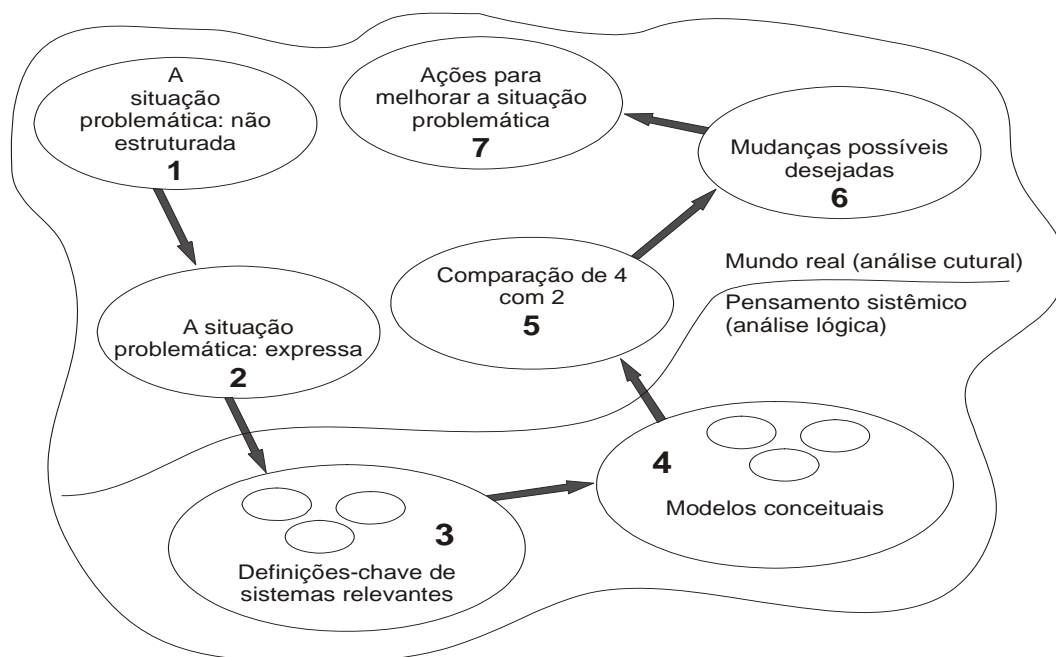


Figura 2 – Metodologia “Soft Systems” (CHECKLAND e SCHOLLES, 1990)

Etapas 1 e 2: Identificar a situação problemática não estruturada e Expressar a situação problemática

Nestas etapas o foco está centrado no delineamento da situação que é tida como problema. As atividades desenvolvidas nas etapas em questão estão associadas a coleta das percepções sobre o problema que as pessoas com papéis na situação problemática apresentam. Com o objetivo de facilitar a expressão da situação problemática é prática que as pessoas envolvidas com a situação problemática expressem suas percepções através de “figuras ricas”. As figuras ricas apresentam as diversas percepções sobre os problemas, que surgem durante a análise, através de uma representação gráfica, “uma ilustração”.

A construção das “figuras ricas” segundo CHECKLAND (1981) está relacionada aos seguintes aspectos:

- *a estrutura da situação*: está associada aos aspectos estáticos como o layout físico, hierarquias e sistemas de informações, sendo estes formais ou informais;
- *o processo da situação*: está relacionado a compreensão de como as coisas funcionam e quem faz o quê;
- *o clima da situação*: trata do aspecto relacionado às atitudes das pessoas envolvidas considerando a cultura organizacional.

A construção de figuras ricas permite a seleção dos aspectos a serem estudados a partir de um ou mais pontos de vista. Este ou estes pontos de vista, segundo CHECKLAND (1981), deveram gerar “sistemas relevantes” que serão avaliados de forma sistemática, permitindo assim o entendimento dos principais aspectos da organização. A representação gráfica estabelece um dos melhores meios para expressar a complexidade que envolve uma situação de múltiplas interações de relacionamentos humanos. Assim, as representações gráficas “figuras ricas” apresentam-se como o melhor meio para expressar as relações humanas permitindo uma visão holística da situação explorada.

Etapa 3: Definições-chave dos sistemas relevantes (root definitions)

Concluída a fase de representação da situação problemática, torna-se importante identificar os sistemas relevantes. O processo de identificação dos sistemas relevantes apóia-se nas perspectivas sobre a situação problemática, o que caracteriza uma escolha com embasamento subjetivo. Os sistemas relevantes suportarão a análise sistêmica que permitirá o estabelecimento das possíveis soluções aceitáveis para a situação problemática.

A perfeita identificação da atividade a ser modelada, segundo CHECKLAND (1999), é fundamental no processo de construção do modelo conceitual da atividade intencional quando aplicada a metodologia “Soft Systems”. O estabelecimento da definição-chave ou “root definition” representa o processo de transformação onde existe um “input” e um “output” que ocorre em torno de uma atividade intencional.

CHECKLAND (1999) propõem a utilização de dois recursos para a construção da definição-chave. O propósito é garantir a perfeita interpretação do pensamento sobre a atividade intencional, o que é fundamental para a situação problemática.

Estabelecer definições-chave que respondam as questões: o que fazer, como fazer e por que fazer é o primeiro recurso.

O segundo recurso denominado de “CATVPA” ou (CATWOE, em inglês) identificam os elementos que devem estar representados na determinação da definição-chave. Estes elementos são:

- Clientes (customer)– atingidos ou beneficiados pelo sistema;
- Atores (actors) – protagonistas das atividades;
- Transformação (transfomation) – representa a atividade central do sistema onde ocorre o processo de transformação de entradas em saídas;
- Visão do mundo (weltanschauung) – é o ponto de vista que dá sentido a definição-chave, o qual deve ser especificado, pois para que uma definição sistêmica tenha sentido a mesma deve estar inserida em um contexto definido;

- Proprietário (owner) – é o indivíduo ou grupo responsável pelo sistema proposto, sendo estes os principais interessados no sistema, pois possuem poder de modificá-lo;
- Ambiente (environmental) – são as restrições ambientais.

Etapa 4: Construir modelos conceituais

Os modelos conceituais representam um sistema de atividades necessárias para obtenção da transformação estabelecida pela definição-chave. Assim, a definição-chave conforme PIDD (1998) é um meio para atingir um fim que se traduz no desenvolvimento dos modelos conceituais. Deve-se estabelecer descrições mínimas dos subsistemas ou componentes, de forma a demonstrar como os elementos incluídos no modelo conceitual se relacionam entre si.

PIDD (1998) lembra que neste estágio da aplicação da metodologia os modelos conceituais não pretendem representar qualquer implementação particular em uma organização, mesmo porque o processo ainda se encontra no âmbito do pensamento sistêmico e não no domínio do mundo real.

O modelo conceitual na metodologia “Soft Systems” é representado por um diagrama das interconexões de atividades de modo que as definições-chave façam sentido. CHECKLAND e SCHOLLES (1990, apud PIDD, 1998), sugerem que os modelos sejam compostos por um número de cinco a nove atividades, mesmo que em seus exemplos esta sugestão não seja obedecida. As atividades devem incluir os processos de monitoração e controle que são fundamentais para os sistemas abertos, além de permitir que neste estágio os modelos sejam validados frente a conceitos sistêmicos e não frente ao mundo real.

CHECKLAND (1981) refere-se aos elementos que compõem o sistema de atividades do modelo conceitual como sendo verbos. Assim, a técnica de modelagem deve relacionar uma quantidade mínima de verbos que represente as atividades necessárias no sistema estabelecido pela definição-chave descrita. Os verbos relacionados devem ser dispostos em uma seqüência lógica, sendo que o verbo principal deverá explicitar a idéia central da transformação do sistema idealizado.

Segundo WILSON (2001), as atividades devem ser conectadas de acordo com as necessidades apresentadas pelo modelo atendendo a lógica e indicando os fluxos prioritários para as interconexões entre os subsistemas definidos como raiz.

Para a construção do modelo conceitual, WILSON (2001) sugere para uma melhor identificação das conexões das atividades, a aplicação dos seguintes questionamentos:

- Que atividades devem ser realizadas para a obtenção do input do sistema?
- Que atividades devem ser realizadas para a obtenção do output do sistema?
- Que atividades devem ser realizadas para se efetivar o resultado?

O estabelecimento do modelo conceitual resume-se a um sistema de atividades onde seus elementos são verbos que se conectam entre si. Assim o modelo de atividades concebido permite a sua conversão em um modelo de fluxo de informações bastando identificar os requisitos informacionais do modelo conceitual. CHECKLAND e SCHOLLS (1990) sugerem como forma de facilitar a identificação dos requisitos informacionais a aplicação do seguinte questionamento:

- Que informações teriam que estar disponíveis?
- Quais as fontes de obtenção, em que forma e com que frequência?
- Quais informações seriam geradas a partir do desenvolvimento das atividades do sistema?

- Quem deve receber as informações, de que forma e com que frequência?

Outra consideração relevante nesta etapa de aplicação da metodologia “Soft Systems” refere-se aos critérios pelos quais o sistema de atividades descrito pelo modelo conceitual será avaliado. ROJAS (2002), propõem a utilização de um instrumento de medição de performance onde são utilizados três questionamentos com enfoques de:

- Verificar se as atividades do sistema foram realizadas de acordo com os objetivos traçados, o que representa a eficácia;
- Verificar se os recursos disponíveis na realização das atividades do sistema foram otimizados, o que representa a eficiência;
- Verificar se o sistema de atividades permite o atendimento dos objetivos estabelecidos a longo prazo, o que representa a efetividade.

Assim, ROJAS (2002) representa os 3Es como sendo eficácia, eficiência e efetividade e utiliza como ferramenta para medição de performance do sistema de atividades descrito para um dado modelo conceitual.

Etapa 5: Comparar os modelos com a situação problemática expressada

A função dos modelos conceituais é a de viabilizar um meio para que se processe um debate estruturado sobre a situação problemática formalizada com o propósito de melhorá-la. Segundo CHECKLAND (1981), o debate se processa a partir da interpretação dos diversos pontos de vista percebidos em relação a situação problemática. Este debate promove o envolvimento de todas as pessoas interessadas nas possíveis mudanças que possam atenuar a condição do problema.

É prática comparar a situação real com os modelos conceituais de forma a gerar ações e mudanças necessárias. Para tanto CHECKLAND (1981, apud PIDD, 1998) sugere quatro maneiras para que isto ocorra:

- *Usando um modelo conceitual para apoiar a investigação requerida:* neste procedimento, somente o analista conhece o modelo conceitual utilizando-o para formular questionamentos que serão apresentados às pessoas envolvidas na situação real. Esta forma de proceder permite ao analista trabalhar no desenvolvimento de mudanças possíveis sem que haja confrontações, entre ele e as pessoas envolvidas, quanto ao domínio do conhecimento sobre o sistema e o que se processa no seu interior;

- *Trilhando o modelo conceitual com seqüências de eventos que realmente ocorreram no passado:* a proposta é a de comparar como teria sido tratado o modelo conceitual caso os sistemas do modelo existissem no passado comparando com o que aconteceu na prática. Este procedimento deve ser aplicado com ressalvas, pois pode gerar oposição por parte de pessoas que devem ser envolvidas no desenvolvimento de um estudo de sistemas “soft”.

- *Conduzindo uma discussão geral acerca das características de alto nível do modelo conceitual vis-à-vis sua comparação com a situação real:* ao contrário do primeiro procedimento apresentado, os atores envolvidos com a situação problemática tomam conhecimento dos modelos conceituais. Este fato obriga o analista a despender um tempo para proceder as explicações necessárias e discutir as semelhanças e diferenças sobre os modelos apresentados, o que requer um certo cuidado.

- *Através da sobreposição de modelos, o que significa uma tentativa de comparar os detalhes do modelo conceitual com os detalhes da realidade:* o procedimento adotado estabelece a sobreposição de um modelo conceitual com um modelo realmente existente, gerando uma comparação entre ambos quanto a forma de operação.

CHECKLAND e SCHOLE (1990, apud PIDD, 1998), enfatizam a necessidade de se manter duas correntes de investigação ao logo da aplicação da metodologia “Soft Systems”. A primeira corrente é dirigida para a lógica, que se aplica principalmente no

processo de desenvolvimento dos modelos conceituais. A segunda corrente é representada pela investigação cultural, característica que se apresenta fortemente delineada nas etapas iniciais da metodologia “Soft Systems” e também nesta fase de comparação e implementação. A decisão de fazer algo que gere o resultado desejado demanda, sobretudo, comprometimento e concordância, fatores estes, que absorvem tempo envolvendo respostas emocionais, psicologia e lógica. Assim, cabe salientar a necessidade de vigilância dos três níveis de investigação abordados, especialmente nesta etapa e para as próximas.

Etapas 6 e 7: Identificar as mudanças culturalmente possíveis e sistematicamente desejáveis e Estabelecer ações para melhorar a situação problemática

Nestas etapas espera-se que o retorno do trabalho implementado se realize, no entanto, nas metodologias “soft” isto não se apresenta de forma tão direta, pois o resultado é o aprendizado obtido através do estudo.

As mudanças desejadas ocorrem, na maioria das vezes, como resultado do estudo, sendo que estas podem ser mudanças de larga escala como a implementação de sistemas de planejamento e controle onde antes não existiam, ou mudanças com menor abrangência que acabam por proporcionar melhorias em sistemas já existentes.

Em particular, a etapa 6 tem o propósito de modificar a realidade tida como problemática a partir de discussões sobre as mudanças culturalmente aceitáveis, apresentando possíveis sugestões para aproximar a situação problemática do pensamento sistêmico. Segundo CHECKLAND (1981), as mudanças decorrentes do processo de discussão devem obedecer dois critérios: ser desejáveis e viáveis. O primeiro critério está associado ao resultado da compreensão adquirida na definição da situação problemática e na construção do modelo conceitual. O segundo critério estabelece a viabilidade das mudanças se as mesma forem compatíveis com as características, com o contexto cultural que envolve as pessoas, as situações e as experiências compartilhadas, bem como os eventuais prejuízos gerados.

Conforme CHECKLAND (1981) e CHECKLAND e SCHOLLES (1990, apud PIDD, 1998) qualquer mudança deve ser sistematicamente desejável e culturalmente possível, o

que pode levar este enunciado a uma má interpretação. A interpretação poderá conduzir a conclusão que por se tratar de um sistema de atividades humanas de forma ideal, qualquer mudança poderá ser defendida em termos deste tipo ideal. No entanto, fica claro que, se a mudança não puder ser defendida em termos sistêmicos, ela não deveria ser implementada.

Segundo PIDD (1998), as mudanças freqüentemente levam anos para se concretizarem, o que torna fundamental a existência de um plano aceitável e possível para suas implementações. Da mesma forma PIDD (1998), afirma que as ações tratadas na etapa 7 da metodologia “Soft Systems” objetivam promover a solução da situação problemática expressada, para tanto, mudanças são desejáveis nos seguintes aspectos tratados nas duas primeiras etapas da metodologia: a estrutura (caracteriza a forma que as pessoas são organizadas e controladas), o processo (estabelece o modo como as pessoas realizam suas atividades e as interações que ocorrem neste processo) e o clima (representa as atitudes das pessoas com relação ao seu trabalho, clientes e outros).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O início dos empreendimentos da família ocorreu na década de 50, com uma pequena oficina mecânica. Na mesma década, um posto de gasolina e uma borracharia foram acrescentados nos negócios da família, no início dos anos sessenta passou a atuar também como revendedor de pneus.

Com a ajuda dos filhos, a família resolveu investir em pesquisas para produzir produtos de borracha e ampliar os ramos de negócios. Em várias viagens ao Centro e Nordeste do país, o gestor dos negócios da família constatou a necessidade do desenvolvimento tecnologia nacional para diversos produtos de borracha. Era um grande desafio concorrer com os produtos importados da Europa e Estados Unidos da América, que dominavam o mercado.

Não temendo os desafios, já no início dos anos 70, foi fundada uma nova empresa, pioneira no setor nacional de borrachas, que tinha o propósito de desenvolver produtos competitivos e de elevado padrão de qualidade.

Mesmo enfrentando a concorrência de fabricantes estrangeiros, a empresa não parou de crescer. Hoje, a empresa diferencia-se por ter uma logística versátil e uma ampla atuação comercial, oferecendo uma completa linha de produtos de borracha para aplicação em pneumáticos.

Nos anos 80 iniciou suas primeiras exportações. A partir do ano de 2000 passou a distribuir seus produtos através de operações próprias no continente americano. Em 1995, a empresa obteve a certificação do seu Sistema da Qualidade, a ISO 9002. Desde então a empresa vem mantendo e aprimorando seu sistema. Atualmente, conta com a certificação ISO 9001, a qual atende a versão 2000.

Sendo uma empresa de fortes princípios humanos, suas instalações dão prioridade à prevenção da poluição através da redução de geração de resíduos industriais, minimização de uso de recursos naturais, promovendo a educação ambiental e integrando a empresa com a sociedade onde está inserida.

Na continuidade evolutiva a empresa investe, desde o ano de 2000 no processo de profissionalização da equipe de gestores e valorização do papel do acionista nas definições estratégicas do negócio como um todo.

4 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho aqui proposto estabelece como referencial o embasamento teórico fornecido pelos fundamentos administrativos, principalmente no que se refere a modelagem empresarial e suas diversas ferramentas para tomada de decisões. Objetiva-se, portanto, apresentar um estudo de caso de caráter exploratório em uma empresa industrial, líder no segmento de atuação.

Este estudo está direcionado a identificar os requisitos informacionais necessários a construção de um sistema de informações que apóie o processo de tomada de decisões do conselho de administração, tendo como referencial a aplicação da metodologia “Soft Systems”.

O trabalho em questão foi desenvolvido em uma empresa de médio porte, com controle acionário familiar, em processo de profissionalização da alta administração.

O desenvolvimento do estudo cobriu um período de 8 meses (de dezembro de 2002 a julho de 2003), contando com a participação dos membros do conselho de administração bem como de outros membros da alta administração da organização.

O trabalho teve início com a apresentação para os membros do conselho de administração do objetivo principal do trabalho que é a identificação dos requisitos informacionais para o apoio a tomada de decisões, bem como os demais objetivos secundários e, na seqüência, foram abordados os conceitos da metodologia “Soft System”.

Foi salientada a importância do estudo para o processo de profissionalização como instrumento de fortalecimento da atividade do conselho de administração, pois estabelece competências de extrema relevância para a organização. Conforme a proposta de

desenvolvimento do trabalho, estabeleceu-se um cronograma de atividades que, dentro das possibilidades foi cumprido com a presença mínima, em todas as reuniões, de três quartos dos participantes do conselho de administração.

O cronograma foi estabelecido de forma que ocorressem duas reuniões por mês, por um período de cinco meses, que acabou se estendendo a um total de quinze encontros em sete meses. Na primeira reunião foi dada continuidade ao processo de esclarecimento e um maior detalhamento dos objetivos do trabalho. Também foi reapresentada a metodologia “Soft Systems” com posterior discussão entre os membros do conselho sobre a viabilidade da aplicação da mesma e das dificuldades que seriam enfrentadas pelo grupo.

Para monitorar o desenvolvimento do trabalho ficou estabelecido que seria adotada a identificação das etapas da metodologia “Soft Systems” a cada reunião, de forma a evidenciar a aplicação da mesma ao longo do estudo.

4.1 ETAPA: 1 E 2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A partir da segunda reunião procurou-se focalizar as atividades no processo de expressão e estruturação da situação problemática definida para o trabalho. Nesta reunião houve a tentativa de desenhar a figura rica representativa da situação, no entanto, não houve sucesso no intento, o que gerou a constatação de que o grupo não estava dominando a técnica necessária ao desenvolvimento do trabalho. Nesta mesma reunião, foi tomada a decisão de estender a agenda e retomar o estudo da metodologia a ser aplicada, o que resultou em um momento de fervorosa discussão entre os integrantes do grupo.

Na quarta reunião a figura rica ficou a contento de todos e foi possível iniciar a discussão sobre a tarefa primária do conselho de administração, atividade de relativo desgaste devido, principalmente, as diferentes interpretações de alguns conceitos fundamentais para definição da tarefa primária, o que resultou na protelação da mesma para o próximo encontro.

4.2 ETAPA 3: DEFINIÇÃO-CHAVE DE SISTEMAS RELEVANTES

O quinto encontro foi significativo para o grupo, pois houve um momento em que as engrenagens se encaixaram e efetivamente passou-se a pensar como equipe, resultando na

definição da tarefa primária do conselho de administração, o que permitiu a todos estabelecer uma linha de visão que seria seguida até o final do trabalho.

No sexto encontro, foi possível definir os demais sistemas relevantes (subsistemas do sistema primário do conselho de administração), o que resultou na apresentação de quatro sistemas relevantes a serem estudados.

Nesta etapa foram empregadas duas técnicas como auxílio ao processo de definição, sendo a primeira as três questões: o que fazer, como fazer e por quê fazer. A segunda técnica foi a utilização do roteiro sumarizado pelo mnemônico “CATVPA”.

4.3 ETAPA 4: MODELOS CONCEITUAIS

Na seqüência do estudo foram empregadas, em média, duas reuniões para o desenvolvimento dos modelos conceituais da cada subsistema. Nesta etapa focalizou-se o trabalho na adequação dos modelos conceituais às definições-chave de cada sistema relevante identificado. Para facilitar o processo adotou-se a técnica formalizada por WILSON (2001) onde se estabelecem questões chaves, e as repostas permitem a identificação de grupos de atividades fundamentais para que o sistema responda ao que foi descrito na definição-chave.

As questões relacionadas por WILSON (2001) são:

- “Como obter o input do sistema?”;
- “Como alcançar o output do sistema?”;
- “Como efetivar o resultado do sistema?”.

Também foi considerado nesta etapa do estudo o relacionamento entre as atividades o que facilitou o estabelecimento do pensamento sistêmico durante a modelagem dos sistemas relevantes, além da inserção das atividades de monitoramento e controle. Outra proposição do grupo foi a de estabelecer, sempre que possível, medidas de desempenho, sendo que estas seriam focadas em três questões:

- Eficácia – Tem a função de verificar se a atividade foi desenvolvida de acordo com os objetivos propostos pelo sistema.

- Eficiência – Tem a função de verificar qual foi a produtividade do processo de transformação das atividades do sistema.

- Efetividade - Tem a função de verificar a capacidade que as atividades possuem em proporcionar o atendimento dos objetivos de longo prazo.

Junto a cada etapa de identificação da definição-chave de cada sistema relevante e a elaboração do modelo conceitual, o grupo também trabalhou na identificação dos requisitos informacionais. Para tanto, foram adotados os questionamentos propostos por CHECKLAND et al (1990) os quais sejam:

- “Quais informações deveriam ser disponibilizadas para capacitar a realização das atividades apresentadas no modelo conceitual?”;
- “Quais são as frequências, as formas e fontes geradoras das informações?”;
- “Quais as informações resultantes das atividades do modelo conceitual?”;
- “Qual forma, frequência e clientes das informações geradas a partir das atividades do modelo conceitual?”.

4.4 ETAPAS 5 E 6: COMPARAR OS MODELOS COM A SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA EXPRESSADA E IDENTIFICAR AS MUDANÇAS CULTURALMENTE POSSÍVEIS E SISTEMATICAMENTE DESEJÁVEIS

Esta etapa foi baseada em discussões onde o modelo conceitual foi comparado com o mundo real e procurou-se identificar mudanças culturalmente aceitáveis. Para cada sistema relevante o grupo utilizou um critério de comparação e identificação de mudanças necessárias. Os resultados poderão ser melhor analisados nos próximos capítulos do estudo.

4.5 ETAPA 7: ESTABELEECER AÇÕES PARA MELHORAR A SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Os debates proporcionaram um saudável questionamento sobre as atividades e informações necessárias para o bom desempenho do sistema primário definido para o conselho de administração. Com base nos resultados dos debates desenvolvidos na etapa 5

e 6 o grupo estabeleceu critérios para identificação de ações que, segundo o consenso obtido, deveriam ser implementadas para melhorar a situação problemática.

5 SISTEMA PRIMÁRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

5.1 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO AO GRUPO DE CONSELHEIROS

Na primeira reunião, realizada em dezembro de 2002, ocorreu a explanação dos objetivos do estudo e um plano para que os mesmos fossem atendidos. Também nesta reunião foi apresentada a metodologia a ser empregada.

A reunião foi dividida em dois momentos: no primeiro ocorreu a apresentação detalhada dos objetivos do trabalho, concentrando o foco na importância das informações para o processo de tomada de decisões, o segundo momento da reunião foi dedicado para a apresentação detalhada da metodologia “Soft System”, onde as características dos processos de aprendizado contínuo e valorização da cultura da organização foram salientados.

Várias dúvidas surgiram após a explanação da metodologia, no entanto, a mais significativa foi referente ao risco de cometer erros ao interpretar as atividades dos sistemas delineados, visto que a metodologia reproduz a cultura vigente na organização. Foi esclarecido a todos que, de fato, esse risco está muito relacionado à capacidade do grupo em perceber os desvios da rota traçada, visto que a metodologia estabelece um processo de aprendizagem que permite o desenvolvimento do ciclo contínuo de melhoria.

Como finalização de reunião foi distribuída a cada conselheiro, uma cópia do capítulo cinco do livro Modelagem Empresarial (PIDD, 1998), no qual a abordagem da metodologia foi percebida como a mais didática. Neste material, vários parágrafos foram grifados e acrescidos de comentários que associavam a visão da organização em estudo.

Este material de leitura serviu de referencial de consultas rápidas durante todo o desenvolvimento do estudo e, ao final dos trabalhos, o material já continha as mais diversas anotações que caracterizavam, em resumo, o contexto geral do estudo, fato este que causou satisfação ao grupo.

5.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA NÃO ESTRUTURADA

A partir da segunda reunião, os membros do conselho de administração dedicaram-se a análise da situação problemática focalizada no objetivo central estabelecido, ou seja: identificar os requisitos informacionais necessários à elaboração de um sistema de informações para suportar o processo decisório do conselho de administração.

Nesta reunião o grupo procurou discutir o papel do conselho de administração e através desta discussão estabelecer um consenso sobre o tema, no entanto, esta atividade mostrou-se bastante difícil. A maior dificuldade residiu nas diferentes percepções quanto ao papel do conselho de administração em uma organização, cada membro do grupo tinha um conceito próprio e acreditava ser o mais representativo. A discussão se prolongou por horas, até que um dos membros sugeriu que alguns conceitos analisados na reunião fossem associados a posicionamentos estratégicos, visto que todos concordavam que a atividade do conselho de administração pertence ao nível estratégico da organização.

Com o exercício proposto concluído pode-se verificar que vários conceitos apresentados não se enquadravam no nível estratégico da organização e, a partir deste momento, os diversos posicionamentos passaram a convergir para um mesmo ponto. Durante este processo alguns conceitos passaram a se materializar. O mais relevante foi a própria definição de conselho de administração, como sendo a interface entre os acionistas e a equipe executiva da organização, ou seja, o representante formal dos interesses acionários, mas ainda não estava claro como estas relações se materializavam. Na sequência, o grupo passou a discutir como se realizavam os relacionamentos entre os acionistas e a equipe executiva. Mais uma vez, uma matriz das diversas percepções e entendimentos dos conselheiros foi construída para determinar as formas de

relacionamentos entre os acionistas e a equipe executiva, conservando a restrição de que as análises deveriam refletir relacionamentos de nível estratégico tão somente.

Não tardou para que o grupo chegasse a um consenso de que a relação com os acionistas seria obtida pela identificação dos objetivos acionários, e com a equipe executiva o relacionamento ocorreria a partir de diretrizes executivas. Assim, o grupo formou um consenso sobre a definição do papel do conselho de administração na organização como sendo: “O conselho de administração tem a responsabilidade de identificar os objetivos acionários e, a partir destes, estabelecer diretrizes executivas para o atendimento dos mesmos”.

Nesta reunião e na seguinte iniciou-se uma discussão sobre os problemas informacionais enfrentados pelo conselho de administração. Uma série de considerações foram expressadas pelos membros do grupo e em um determinado momento, ocorreu a sugestão de listar todos os problemas referentes a informações e qualificar os mesmos em algumas categorias. As categorias determinadas pelo grupo foram: existe mas não está disponível, não existe, existe mas não é confiável, existe mas não está organizada e não existe e não pode ser obtida. Após o enquadramento dos problemas informacionais o grupo constatou que a as informações necessárias ao processo decisório existem, mas em sua grande maioria não são disponibilizadas com a velocidade necessária ou estão desordenadas dentro da massa de dados da organização.

Outra constatação dos membros do conselho foi a de que o sistema informatizado da organização não possuía flexibilidade suficiente para atender às necessidades do conselho de administração sem que, para isso, fossem gerados programas específicos, o que normalmente é moroso e extremamente dispendioso.

O grupo finalizou esta etapa do trabalho concluindo que três outros fatores também causavam grandes problemas na geração e obtenção de informações, os quais são: (i) a baixa capacidade de análise de dados de algumas áreas da organização, (ii) a geração de informações somente para cumprimento de preceitos legais, e (iii) a falta de sistemática de obtenção de dados não relacionados à rotina operacional da organização. É importante

salientar que a falta de sistemática para obtenção de dados não relacionados à rotina operacional da organização foi definido pelo grupo como um dos problemas mais graves no processo de geração de informações. Este problema torna-se evidente quando se verifica que várias informações estratégicas são obtidas a partir de dados não operacionais, principalmente referentes ao ambiente externo que circunda a organização.

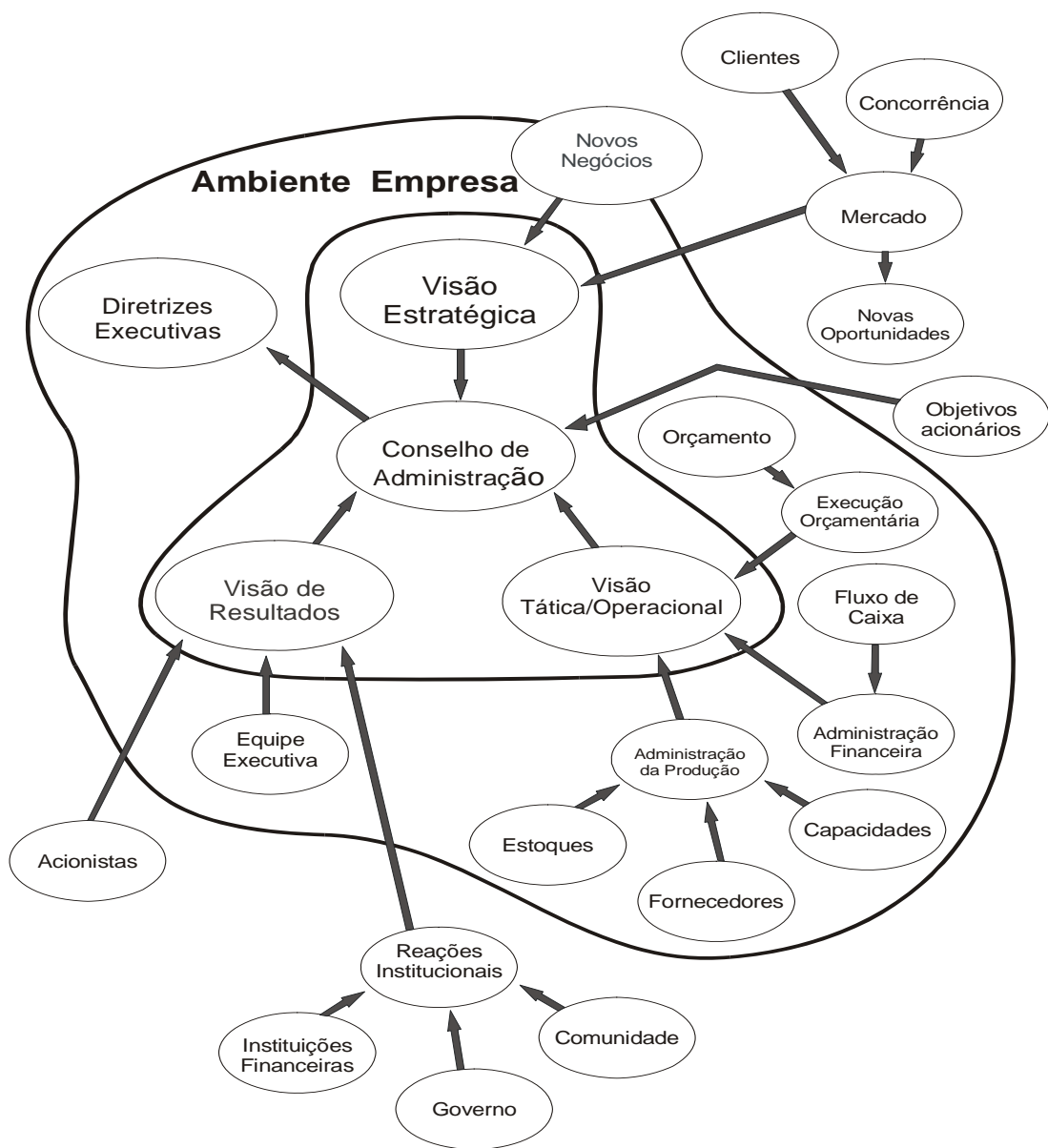
5.3 FIGURA RICA DA SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A construção da figura rica foi apoiada por todas as discussões realizadas durante a análise da situação problemática, no entanto, mesmo já existindo clareza nos conceitos, o processo não se mostrou muito fácil. Já na primeira tentativa para realizar o desenho da figura rica um dos integrantes do grupo de conselheiros levantou a questão sobre como seria o relacionamento do conselho com as diversas áreas da organização, o que gerou uma série de debates que foram tratados durante algumas reuniões.

Após a primeira reunião, o grupo estabeleceu um consenso sobre a existência de três frentes de relacionamento entre o conselho de administração e a organização, que são representados pela visão estratégica, visão tática e operacional e a visão de resultados. A partir da definição das visões foi possível estabelecer as relações entre as principais entidades que compõem a organização e o conselho de administração, conforme apresentado na figura 3.

O conceito de visões permitiu que um modelo de relacionamento entre o conselho e a organização fosse estabelecido, no entanto, o grupo entendia que não era consistente ou suficiente para representar a figura rica da situação problemática. Assim, a discussão sobre o modelo estabelecido continuou sendo o foco das reuniões e ajustes foram sendo realizados.

A etapa de ajuste mais significativa foi a identificação do relacionamento existente entre as visões e o conselho, pois o grupo de conselheiros entendeu que a figura estabelecida anteriormente só criava o conceito de visões e como estas atuavam dentro da organização, o que não era suficiente para a representação da figura rica.



Ambiente externo

Figura 3 – Relações entre as entidades que compõem a organização e o conselho de administração

Um debate foi realizado para identificar quais seriam as informações que teriam origem a partir de cada visão com o propósito de estabelecer o relacionamento com o conselho de administração, o que resultou na proposta representada na figura 4.

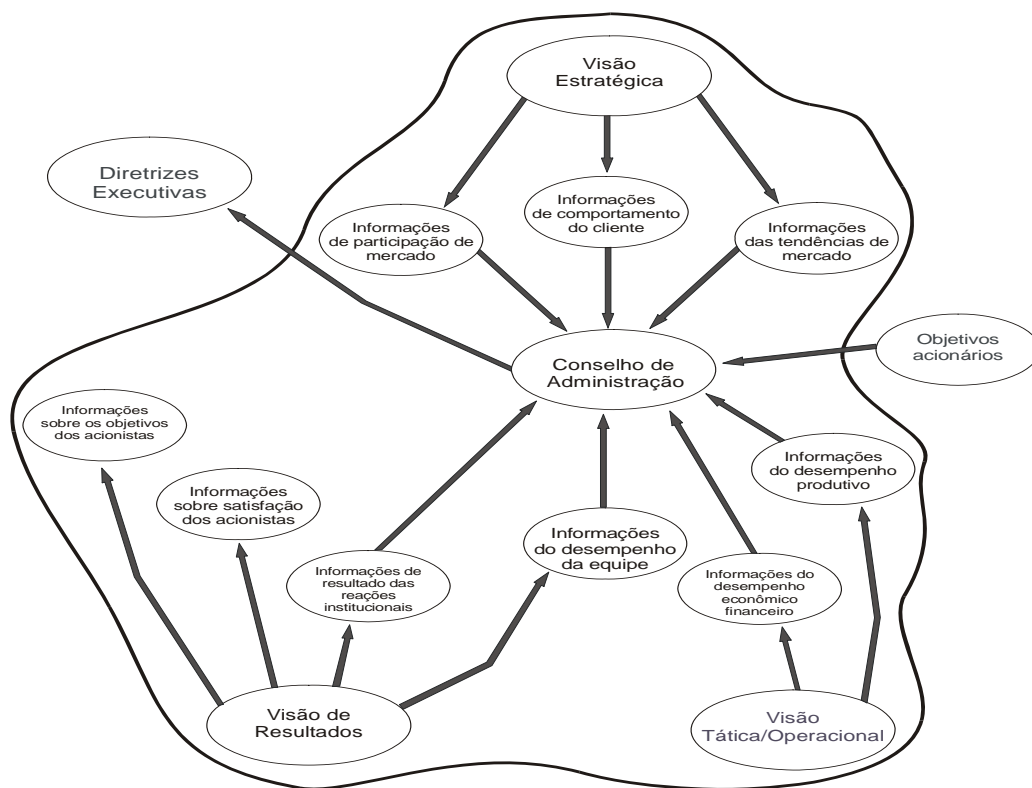


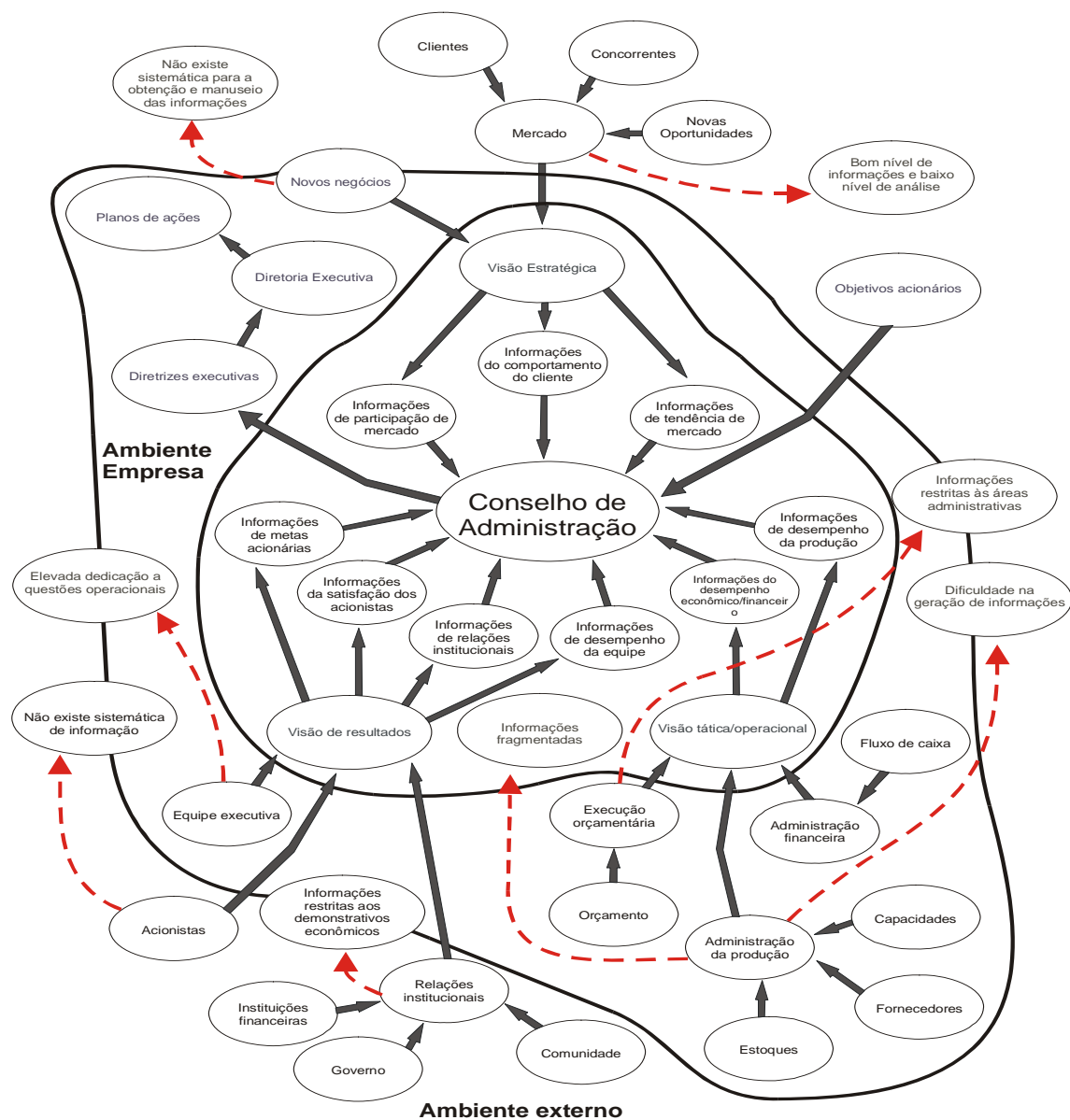
Figura 4 – Relações informacionais entre as visões e o conselho de administração

Na seqüência do trabalho, os conselheiros focalizaram suas atividades na avaliação dos relacionamentos entre as diversas áreas funcionais da organização. Esta avaliação foi

agregada à figura rica para identificar às condições em que as informações se apresentavam na organização. A representação ressalta, principalmente, os problemas percebidos.

A conclusão desta etapa de atividades foi muito importante para o desenvolvimento do restante do trabalho, pois foi somente neste momento que o grupo pode visualizar a inserção do conselho de administração no contexto da organização e a sua relação com as informações.

A conclusão da figura rica ocorreu quando o grupo, através de consenso, definiu a funcionalidade do conselho de administração, conforme representado na figura 5.



Linhas tracejadas –
Ligações com os problemas identificados

Figura 5 – Figura rica da situação problemática

Linhas cheias –
Ligações entre as partes

5.4 DEFINIÇÃO-CHAVE DO SISTEMA PRIMÁRIO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Durante a etapa final de construção da figura rica, o grupo de conselheiros iniciou o debate sobre a funcionalidade do conselho de administração o que resultou, na verdade, em um processo de definição dos sistemas relevantes para a determinação dos requisitos informacionais.

A discussão sobre a funcionalidade do conselho de administração esbarrou na definição da missão do mesmo frente à organização. Foi entendimento do grupo que não estava claro qual seria a missão do conselho. Em um dado momento o grupo tomou a iniciativa de listar os diversos entendimentos sobre a funcionalidade do conselho de administração e assim, ao final da reunião, o consenso entre o grupo permitiu estabelecer a missão a ser seguida. O sistema relevante analisado pelo grupo passou a ser relacionado à principal missão do conselho de administração: transformar os objetivos acionários em diretrizes executivas.

Na seqüência o grupo iniciou a construção do sistema relevante, onde foi considerada a necessidade de responder as três questões básicas para uma definição chave:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Por que fazer?

Seguindo os questionamentos foi definido que o sistema deve fazer a identificação dos objetivos acionários através de um processo de validação, estabelecer critérios de medição bem como formalizar metas, que deverão ser atendidas pelas diretrizes executivas.

A definição-chave do sistema relevante ficou assim formalizada: *é um sistema vinculado a estrutura de alta gestão empresarial que transforma os objetivos dos acionistas em diretrizes executivas.*

O processo de transformação pode ser visualizado conforme representado na figura 6.

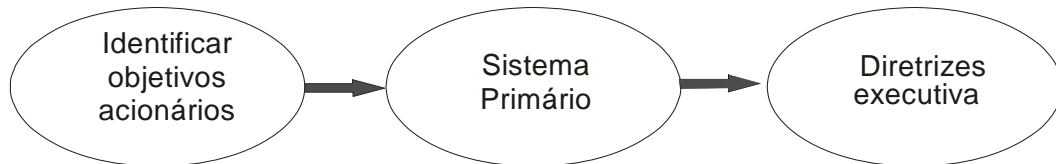


Figura 6 – Sistema para a transformação de objetivos acionários em diretrizes executivas

Para validar a definição foi utilizado a análise CATVPA, na qual foi definido:

Clientes – Acionistas e equipe executiva (alta administração);

Atores – Membros do conselho de administração (conselheiros);

Transformação – Transformar os objetivos acionários em diretrizes executivas capazes de atender as metas estabelecidas;

Visão do mundo – O conselho de administração pode identificar os objetivos dos acionistas com maior acurácia, permitindo o estabelecimento de metas que serão atendidas através de diretrizes executivas que deverão proporcionar melhores resultados para a organização;

Proprietário – Conselho de Administração;

Ambiente – A organização como um todo e meio externo (mercado, concorrência, políticas econômicas, agentes financeiros, comunidade e políticas governamentais)

O processo de definição dos requisitos da análise CATVPA ocorreu através de discussões de várias questões entre os membros do conselho e demais membros da organização. A discussão começou com os clientes que, dentro das possibilidades, foram representados pelos diretores e acionistas da organização.

É importante salientar que o contato integral com os acionistas foi facilitado, principalmente, porque a organização em questão é uma sociedade anônima de capital fechado onde cem por cento do capital é detido por uma holding familiar.

Uma discussão que reteve a atenção do conselho foi em relação aos atores, visto que inicialmente o conselho havia definido como sendo os membros da organização, no entanto, este conceito não era consenso. Após várias argumentações por parte de alguns membros do conselho ficou claro que havia um equívoco e que os atores eram os próprios conselheiros, pois ele detinha a atividade transformadora do sistema relevante.

Os demais conceitos foram tratados de forma a estabelecer consenso, o que se mostrou relativamente fácil. Questões como transformação, visão do mundo, propriedade e ambiente tiveram respostas uniformes por parte de todos os membros do grupo o que resultou em uma atividade prazerosa, pois evidenciava uma sintonia e uma evolução do grupo em relação às atividades desenvolvidas.

5.5 CONSTRUÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Com a definição-chave do sistema relevante, o grupo passou a se concentrar na construção do modelo conceitual básico do sistema, ou seja, o modelo de primeiro nível.

Neste processo foi adotada a sistemática de perguntas definidas por WILSON (2001), as quais são:

- Como obter o “input” do sistema?
- Como alcançar o “output” do sistema?
- Como efetivar o resultado?

Para a primeira questão o grupo definiu que o input do sistema será obtido através das atividades:

- Identificar os objetivos acionários;
- Validar os objetivos identificados.

Para a segunda questão a definição foi:

- Estabelecer critérios para mensurar os objetivos;
- Formalizar as metas acionárias.

Para finalização, foi definido como resposta para a terceira questão o seguinte:

- Formalizar as diretrizes executivas

Após a definição das atividades foi dedicado um tempo para que as mesmas pudessem ser representadas de forma gráfica. A representação gráfica é contida por uma linha que delimita campo de representação do sistema. Neste campo são inseridas todas as atividades que formam o sistema. Também são representadas as linhas de relacionamentos.

Concluída esta etapa, iniciaram-se os debates sobre as relações que deveriam ser estabelecidas entre as atividades, o que resultou em algumas conclusões:

- Que os critérios de medições dependem da validação do objetivo independente da identificação do mesmo;
- Que o estabelecimento de metas depende dos critérios de medição;
- Que a formalização de diretrizes dependem da formalização de metas.

Também foi inserido, por se tratar de um sistema de atividades humanas, as atividades de monitoramento e de ações de controle representadas no modelo gráfico através de um subsistema com as atividades de auditoria e geração de ações corretivas. A representação gráfica do modelo conceitual encontra-se na figura 7.

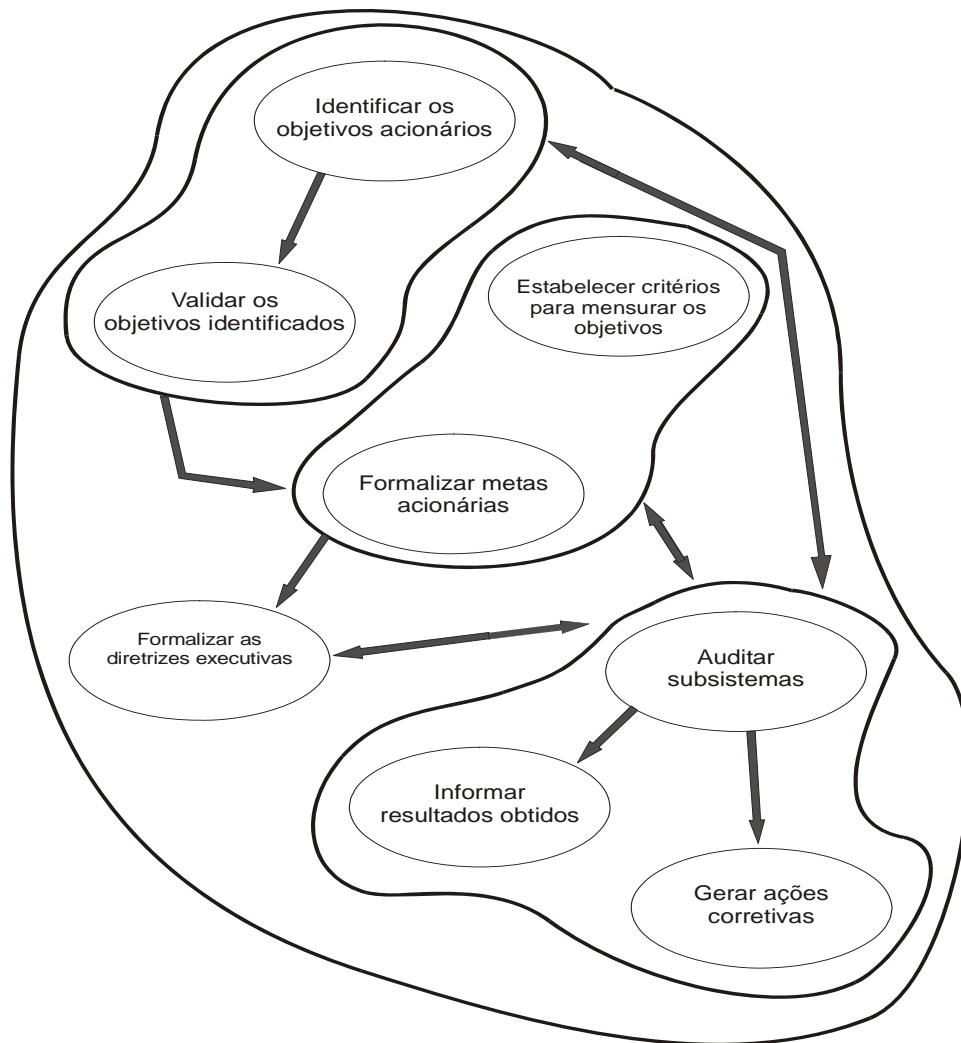


Figura 7 – Modelo conceitual da tarefa primária do conselho de administração

5.6 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Terminado o trabalho de construção do modelo conceitual o grupo passou a debater sobre os três Es (3Es), os quais são as medidas de eficiência, eficácia e efetividade.

Durante os debates, a maior dificuldade foi a uniformização sobre o que cada membro do grupo entendia ser a medida de desempenho. O tema foi profundamente discutido e, ao final de várias considerações, os conceitos foram devidamente estabelecidos e aceitos por todos.

Após a definição dos conceitos o grupo se deparou com um problema bem maior que era aplicar o que havia sido estabelecido. Não foi um processo fácil e por várias vezes alguns membros do grupo explicitaram que não se sentiam em condições de desenvolver este tópico do estudo. A maior dificuldade não residia em estabelecer medidas de desempenho para o sistema relevante e sim para os subsistemas que teriam que ser definidos e estudados na continuidade do trabalho.

Mesmo prevendo que o grupo enfrentaria dificuldades para desenvolver este tópico na continuidade do trabalho, principalmente pelo fato de que várias atividades dos subsistemas que seriam estudadas tratariam de temas bastante subjetivos, o grupo estabeleceu em consenso que apresentaria uma proposta que mais tarde poderia ser aprimorada em futuros estudos.

A proposta para medida de desempenho do modelo conceitual do sistema primário estabelecida pelo grupo ficou assim:

Para a eficiência foi identificada a seguinte medida:

- Medida de objetivos identificados transformados em metas

$$\text{Medida de Eficiência} = \frac{\text{Número de metas validadas}}{\text{Número de objetivos identificados}}$$

Para a eficácia foi identificada a seguinte medida:

- Medida de metas validadas transformadas em metas cumpridas

$$\text{Medida de Eficácia} = \frac{\text{Número de metas cumpridas}}{\text{Número de metas validadas}}$$

Para a efetividade foi identificada a seguinte medida:

- Medida de metas cumpridas em relação aos objetivos identificados:

$$\text{Medida de Efetividade} = \frac{\text{Número de metas cumpridas}}{\text{Número de objetivos identificados}}$$

5.7 ESTABELECIMENTO DOS SUBSISTEMAS

Com base no modelo conceitual do sistema primário do conselho de administração foram estabelecidos os subsistemas relevantes, que são apresentados na continuidade deste trabalho.

Após algumas considerações o grupo estabeleceu os subsistemas a serem analisados, os quais são:

- Subsistema de identificação dos objetivos dos acionistas;
- Subsistema de metas;
- Subsistema de diretrizes executivas;
- Subsistema de avaliação de resultados.

6 SUBSISTEMAS RELEVANTES

6.1 SUBSISTEMA DE IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS DOS ACIONISTAS

A identificação dos objetivos dos acionistas pode parecer, em um primeiro momento, uma atividade óbvia quando vista como uma questão econômica. No entanto, nos debates promovidos durante as reuniões para estudo do subsistema em questão, a análise resultante mostrou-se bem mais complexa. Em um primeiro momento foi questionado por um dos membros do grupo da necessidade deste assunto ser tratado no estudo em questão. Pois segundo este membro do grupo, invariavelmente os objetivos refletem às expectativas vinculadas ao aumento do valor do patrimônio de cada acionista.

Após várias discussões o grupo concordou que resumir os objetivos dos acionistas às questões econômicas seria uma visão simplista. O simples resultado econômico, definitivamente, não poderia representar todas as perspectivas que envolvem as questões acionárias, principalmente no modelo de empresa em questão. Assim, o papel de identificar os objetivos acionários é uma atividade que exige um profundo conhecimento do perfil do acionista e das capacidades de resposta da organização.

Os objetivos representam uma visão ampla que nem sempre traduzem os melhores resultados de desempenho da organização. Desta forma, a atividade de identificação das expectativas dos acionistas e a transformação das mesmas em objetivos, que realmente representem uma geração de valor para o negócio, é fundamental para o “input” do sistema primário do conselho de administração.

O grupo de conselheiros se deparou, neste momento, com uma das etapas mais difíceis do trabalho, pois passava a lidar com uma questão bastante subjetiva chamada de expectativa. Ficou claro para todos os membros do conselho de administração que a

definição deste subsistema poderia gerar uma grande quantidade de conclusões imprecisas, mas que seria de relevante importância que o tema fosse explorado com a maior riqueza de detalhes possível.

Os debates que prosseguiram ficaram centrados na relevância do tema em questão, pois, como salientou um dos membros do grupo, poucas são as organizações que procuram avaliar quais são as expectativas dos seus acionistas no sentido mais amplo da palavra e o que a ausência desta atividade pode afetar no desempenho da organização.

O grupo realizou um cruzamento de várias atividades que poderiam ser influenciadas devido ao estabelecimento de objetivos errôneos, ou seja, não identificados com as expectativas dos acionistas. O cruzamento das atividades resultou em várias ponderações sobre a dificuldade que as organizações apresentam ao estabelecer suas missões e implementar os planejamentos estratégicos.

O grupo não pretende provar, neste estudo, que a definição de objetivos acionários a partir da identificação das expectativas dos acionistas estabeleça uma relação direta com o sucesso do posicionamento estratégico assumido pela organização. O que o estudo propõe é que as atividades do conselho de administração definem um melhor posicionamento estratégico da organização quanto maior for grau de conhecimento das expectativas acionárias.

Assim, na seqüência das atividades, o grupo passou a construir o subsistema onde foram consideradas as três questões básicas para uma definição chave:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Porque fazer?

Seguindo os questionamentos foi definido que o subsistema deve avaliar o perfil dos acionistas, identificar suas expectativas, apropriando-as a uma ou mais áreas de competência da organização, para avaliar a sua aplicabilidade, e transformá-las em objetivos acionários.

A definição-chave do sistema relevante ficou assim formalizada: *é um sistema vinculado a estrutura de alta gestão empresarial que transforma as expectativas dos acionistas em objetivos acionários.*

O processo de transformação pode ser visualizado conforme representado na figura 8.

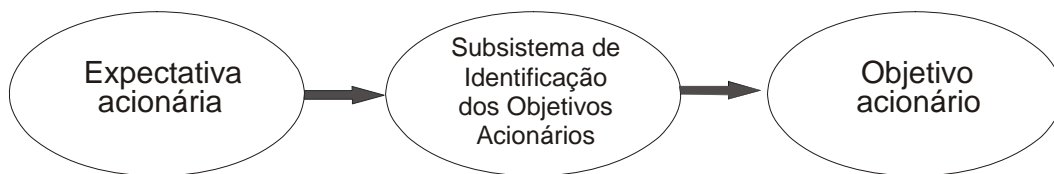


Figura 8 – Subsistema para a transformação de expectativas dos acionistas em objetivos acionários

Para validar a definição foi utilizado a análise CATVPA, na qual foi definido:

Clientes – Acionistas e equipe executiva (alta administração);

Atores – Membros do conselho de administração (conselheiros);

Transformação – Transformar as expectativas dos acionistas em objetivos acionários;

Visão do mundo – O conselho de administração pode identificar as expectativas dos acionistas permitindo o estabelecimento de objetivos acionários realmente identificados com o corpo acionário, proporcionando um aumento na qualidade no “input” do sistema primário;

Proprietário – Conselho de administração;

Ambiente – Corpo acionário, organização no nível da alta administração

O processo de definição dos requisitos da análise CATVPA ocorreu através de contato direto com os acionistas em duas reuniões da holding controladora da organização onde foi apresentada a proposta do trabalho e explicado como ele seria implementado.

Os acionistas mostraram-se dispostos a colaborar com as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo, o que ocorreu em um segundo contato onde foram trabalhadas as expectativas dos acionistas através de um questionário, e também foi validado a definição chave do subsistema.

Os demais conceitos foram tratados de forma a estabelecer consenso, o que se mostrou relativamente fácil. Questões como transformação, visão do mundo, propriedade e ambiente tiveram respostas uniformes por parte de todos os membros do grupo.

6.1.1 Construção do modelo conceitual

Com a definição-chave do subsistema de identificação dos objetivos acionários o grupo concentrou-se na construção do modelo conceitual básico do subsistema.

- Como obter o input do sistema?
- Como alcançar o output do sistema?
- Como efetivar o resultado?

Após as análises, o grupo definiu como resposta para a primeira questão o seguinte:

- Avaliar os perfis dos acionistas;
- Identificar quais são as expectativas dos acionistas.

Para a segunda questão a definição foi:

- Apropriar as expectativas acionárias às áreas de competência;
- Avaliar a aplicabilidade das expectativas identificadas;
- Transformar as expectativas aplicáveis em objetivos acionários.

Para finalização foi definido como resposta para a terceira questão o seguinte:

- Formalizar os objetivos acionários.

Da mesma forma que no sistema primário, foi dedicado um tempo para desenvolvimento da representação gráfica do modelo conceitual do subsistema em questão. O desenho representa a delimitação do sistema estabelecido, onde as atividades são identificadas por círculos.

Concluída esta etapa iniciaram-se os debates sobre as relações entre as atividades do subsistema, o que resultou em algumas conclusões:

- Que a identificação das expectativas deve ser precedida pela avaliação do perfil dos acionistas;
- Que a validação das expectativas dos acionistas deve ser devidamente apropriada as áreas de competência para criar referenciais para a sua validação;
- Que as formalizações dos objetivos dependem das validações das expectativas identificadas.

Também foi inserido, por se tratar de um sistema de atividades humanas, as atividades de monitoramento e de ações de controle, representadas no modelo gráfico através de um subsistema com as atividades de auditoria e geração de ações corretivas. A representação gráfica do modelo conceitual encontra-se na figura 9.

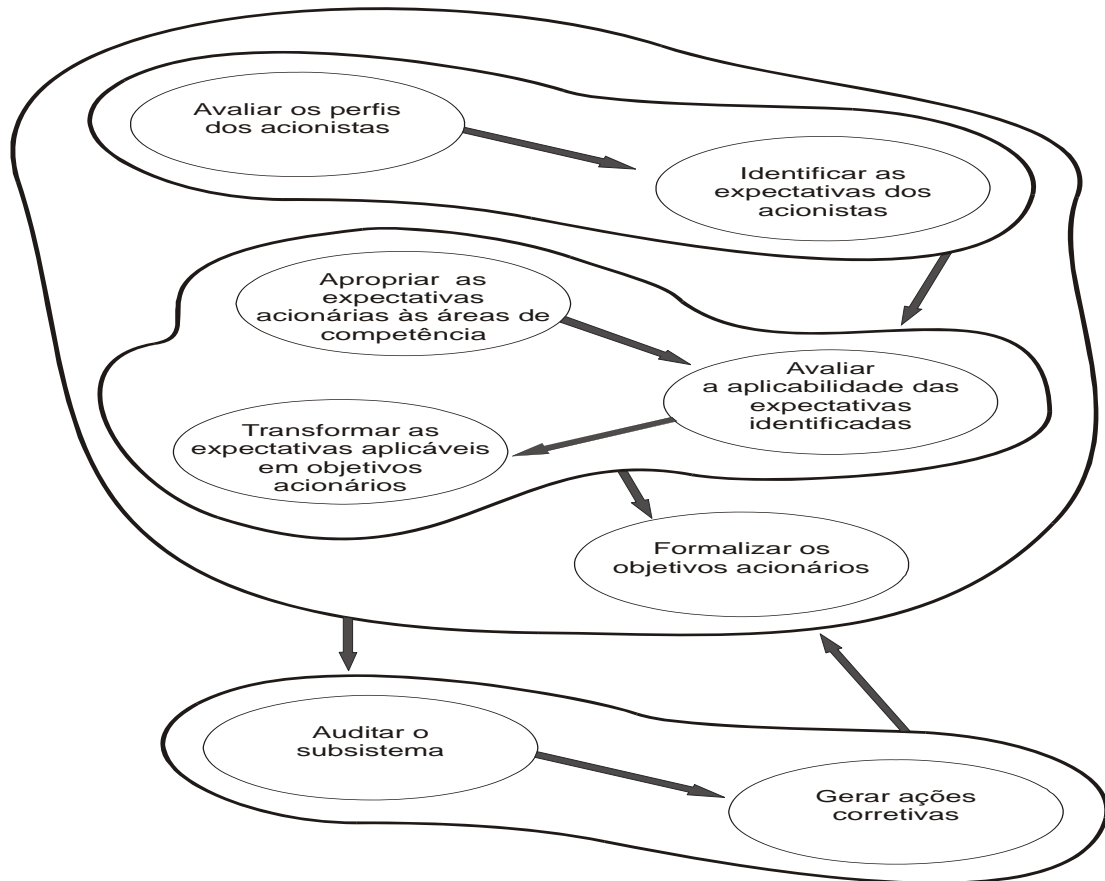


Figura 9 – Modelo conceitual do subsistema de identificação dos objetivos acionários

6.1.2 Identificação dos requisitos informacionais do modelo conceitual

No processo de identificação dos requisitos informacionais para um sistema de informações, as atividades que compõem o modelo conceitual foram submetidas às seguintes questões:

- Quais informações deveriam ser disponibilizadas para capacitar a realização das atividades apresentadas no modelo conceitual?
- Quais são as frequências, as formas e fontes geradoras das informações?
- Quais as informações resultantes das atividades do modelo conceitual?

- Qual forma, frequência e clientes das informações geradas a partir das atividades do modelo conceitual?

Após vários debates o grupo definiu, conforme apresentado no quadro 2, as informações necessárias para o modelo conceitual, as quais representam a percepção única e exclusiva do conselho de administração como o modelo ideal.

6.1.3 Medidas de desempenho

As atividades de controle foram definidas a partir da aplicação dos três Es (3Es) os quais são: medidas de eficiência, eficácia e efetividade.

A proposta para medida de desempenho do modelo conceitual do subsistema em questão estabelecida pelo grupo ficou assim:

Para a eficiência foi identificada a seguinte medida:

- Medida de objetivos formalizados por expectativas identificadas

$$\text{Medida de Eficiência} = \frac{\text{Objetivos acionários formalizados}}{\text{Expectativas identificadas}}$$

Para a eficácia foi identificada a seguinte medida:

- Medida do índice de satisfação dos acionistas (realizado através de pesquisa).

Para a efetividade foi identificada a seguinte medida:

- Medida da evolução do índice de satisfação dos acionistas, obtidas com base no banco histórico que será formado a partir da implementação das propostas deste estudo .

6.1.4 Comparação do modelo conceitual com a realidade percebida

Nesta etapa o grupo concentrou sua atenção no processo de comparação das idéias desenvolvidas no modelo conceitual em relação a situação problemática apresentada no item 5.2 do capítulo 5. Durante os debates todas as propostas estabelecidas no modelo conceitual foram avaliadas e identificadas com a situação real vigente. No entanto, a viabilidade da execução das mudanças, indicadas pelo modelo, norteará todo o trabalho independente do desejo do grupo pela mudança da situação problemática.

Relacionando as atividades apresentadas no modelo conceitual a *avaliação do perfil do acionista* representa o ponto referencial para o desempenho do sistema primário. É nesta atividade que torna-se possível estabelecer como o acionista se posiciona em relação a organização e que metodologias devem ser utilizadas para identificar as suas expectativas. No caso da organização em estudo, iniciou-se no ano de 2001 um trabalho para a identificação e descrição do perfil dos acionistas, considerando as óticas de realização pessoal, realização econômica financeira e realização profissional. Cabe salientar que a organização em questão é controlada por uma “holding” familiar o que facilita a realização desta atividade por se tratar de um número restrito de acionistas. No entanto, esta avaliação deve ser cíclica pois, como se trata de um sistema humano, o perfil pode sofrer alterações ao logo do tempo.

A *identificação das expectativas dos acionistas*, ao contrário do que normalmente se espera, não está restrita a questões econômicas e financeiras, principalmente na organização em questão. Ao desenvolver a atividade de avaliação do perfil dos acionistas é possível determinar onde o acionista concentra seu foco de realização e que escala de valores ele estabelece como critério de retorno para seus investimentos. O estudo concentrou o maior foco no desenvolvimento deste subsistema por considerá-lo de alta relevância e por agregar uma nova visão sobre a relação entre o acionista e a organização, normalmente restrita a uma visão de investimento. O grupo entende, e talvez este tenha sido o maior agente motivador do tema deste trabalho, que o conselho de administração tem um papel relevante no processo de identificação das expectativas dos acionistas e que a falta desta atividade

pode comprometer todo o posicionamento estratégico da organização a médio e longo prazo.

O estudo sugere que o exercício do contato regular com o acionista transgrida o papel do investidor e identifique o que o motiva, na sua integralidade, em permanecer ligado à organização. Estas informações são fundamentais para que possam ser estabelecidos objetivos acionários coerentes com as expectativas dos acionistas.

Com a relação à atividade de *apropriar as expectativas identificadas às áreas de competência* é o primeiro passo para a validação de uma expectativa e sua posterior transformação em objetivo acionário. Nesta atividade as expectativas dos acionistas são apropriadas às diversas áreas da organização, neste estudo tratadas como áreas de competência. As áreas de competência podem congrega uma área funcional da organização ou a união de varias áreas funcionais que tenham relação com a expectativa identificada. Assim, é importante que para a atividade em questão exista um conhecimento profundo das áreas funcionais da organização e de suas inter-relações.

Avaliar a aplicabilidade das expectativas identificadas e transformar as expectativas aplicáveis em objetivos acionários são as atividades do modelo conceitual, onde as informações referentes a uma expectativa identificada são analisadas. A análise permite estabelecer a viabilidade da expectativa, definindo o processo de transformação em objetivo acionário. Se a expectativa não pode ser atendida pela organização, a sugestão, neste caso, é que seja reportada ao acionista a impossibilidade e avaliado o quanto significa o não atendimento da mesma. O grupo entende que muito dos problemas relacionados à tomada de decisões estratégicas das organizações sofrem influências do nível de atendimento das expectativas pessoais do acionista. Entenda-se, “pessoais” como sendo um acionista na forma de pessoa física ou um grupo representado por uma pessoa jurídica.

A última atividade apresentada no modelo conceitual é a de *formalizar os objetivos acionários*. A resultante desta atividade estabelece o output do subsistema onde as informações geradas são a base para as definições estratégicas a serem implementadas pela organização. O grupo entende e sugere que os critérios de validação dos objetivos

acionários reflitam a melhor relação possível entre as expectativas dos acionistas e as capacidades da organização, pois extrapolar esta capacidade pode significar penhorar o futuro, e não atender às expectativas pode significar não ter futuro.

De forma geral o grupo identificou que a organização em questão já apresenta, desde o ano 2000, um forte trabalho de desenvolvimento do corpo acionário, e que as atividades estabelecidas no modelo conceitual já estão parcialmente implementadas ou apresentam condições de serem implementadas. No entanto não podem ser desprezados os fatores culturais que invariavelmente, fazem com que os novos conceitos se desenvolvam em uma velocidade inferior ao desejável.

6.1.5 Ações programadas pelo conselho de administração

Faz parte do programa de desenvolvimento do corpo acionário, implantado no ano de 2001, a realização de reuniões semestrais para que sejam discutidas questões relativas ao papel que o acionista desenvolve na organização e a interatividade existente entre este papel e o corpo executivo. Neste processo de definições e avaliações, o conselho de administração exerce sua funcionalidade primária de identificar as expectativas dos acionistas e transformá-las em objetivos acionários.

Assim, um processo contínuo de aprendizagem mútua e de interlocução entre os acionistas e a organização vem sendo implementado, avaliado e renovado, de forma a atender um programa de governança corporativa com prazo final de implementação programado para o ano de 2005.

O grupo também identificou uma evolução considerável, na percepção dos acionistas, sobre a importância das atividades apresentadas no modelo conceitual em questão. Esta evolução é percebida no reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo conselho de administração. Este fato deve proporcionar, cada vez mais, o desenvolvimento do processo de identificação das expectativas acionárias.

6.2 SUBSISTEMA DE METAS

Após a conclusão do subsistema de identificação dos objetivos acionários o grupo se deteve no processo de estabelecimento das metas a serem apropriadas a cada objetivo formalizado.

A questão prioritária neste subsistema era estabelecer parâmetros para que os objetivos pudessem ser mensurados e, assim, formalizar metas a serem alcançadas através das diretrizes executivas.

Depois de muito debate, o grupo obteve o consenso de que antes de estabelecer os parâmetros de mensuração dos objetivos seria necessário identificar a forma de mensurar os objetivos. Independente da simplicidade da seqüência estabelecida, conhecer onde é aplicado, de que forma se mede e qual a escala a ser adotada não é um trabalho fácil, pois exige um conhecimento profundo da organização, principalmente no que se refere a seus recursos humanos e estruturais.

E a partir deste subsistema as informações provenientes das visões estratégicas, tática e operacional passam a atuar de forma mais relevante no processo informacional do conselho de administração. Esta constatação pode ser evidenciada na construção da figura rica, onde o grupo estabeleceu as três visões que norteiam situação problemática do estudo, conforme representado na figura 5.

O subsistema anteriormente descrito, no item 6.1, apresentou uma situação onde o domínio das informações provenientes dos acionistas era fator chave no sucesso do mesmo. Desta forma, a visão de resultados, conforme apresentado na figura rica, apresentava uma maior relevância que as demais visões por se tratar do elo informacional entre o acionista e o conselho de administração.

Já no subsistema em questão, o grupo entendeu que os objetivos acionários formalizados se relacionam mais efetivamente com as visões (estratégica, tática e operacional) de forma mais relevante, principalmente, por estarem vinculadas diretamente às atividades executivas da organização.

O que se conceitua como visão estratégica, tática e operacional é apenas uma forma que o grupo estabeleceu para separar as relações do conselho de administração com as diversas fontes geradoras de informações da organização. Este formato de representação foi adotado pelo grupo para que, ao longo do estudo, principalmente dos subsistemas, fosse possível estabelecer com maior facilidade a identificação dos requisitos informacionais relacionados aos modelos conceituais estabelecidos.

Nesta etapa do trabalho, as situações que até então tinham conotações subjetivas, tornaram-se mais palpáveis para os integrantes do grupo. O trabalho adquiriu assim uma outra dinâmica, pois as incertezas administradas no subsistema anterior geraram muitos debates subjetivos. De forma alguma o grupo entende que o trabalho realizado na construção do modelo conceitual do subsistema de identificação dos objetivos acionários tenha representado uma utopia, e sim, que este subsistema caracteriza a parte mais inovadora da proposta do estudo.

Assim, na sequência das atividades, o grupo passou a construir o subsistema onde foram consideradas as três questões básicas para uma definição chave:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Por que fazer?

Seguindo estes questionamentos, foi definido que o subsistema deve aplicar os objetivos às áreas de competência para identificar a forma de mensurar, estabelecer os parâmetros de mensuração dos objetivos, quantificar os resultados desejados para transformar os objetivos em metas.

A definição-chave do sistema relevante ficou assim formalizada: *É um sistema vinculado a estrutura de alta gestão empresarial que transforma os objetivos acionários em metas acionárias.*

O processo de transformação pode ser visualizado conforme representado na figura 10.



Figura 10 – Subsistema para a transformação de objetivos acionários em metas

Para validar a definição foi utilizada a análise CATVPA, na qual foi definido:

Clientes – Acionistas e equipe executiva (alta administração);

Atores – Membros do conselho de administração (conselheiros);

Transformação – Transformar os objetivos acionários em metas acionárias;

Visão do mundo – O conselho de administração tem a possibilidade de estabelecer referenciais quantitativos para o desenvolvimento de diretrizes executivas;

Proprietário – Conselho de administração;

Ambiente – Conhecimento do ambiente organizacional, cenário interno e externo de inserção da organização e dos potenciais instalados e latentes;

6.2.1 Construção do modelo conceitual

Com a definição-chave do subsistema de metas acionárias o grupo concentrou-se na construção do modelo conceitual básico do subsistema.

- Como obter o input do sistema?
- Como alcançar o output do sistema?
- Como efetivar o resultado?

Após as análises, o grupo definiu como resposta para a primeira questão o seguinte:

- Apropriar os objetivos às áreas de competência.

Para a segunda questão a definição foi:

- Identificar a forma de mensurar os objetivos formalizados;
- Estabelecer os parâmetros para mensuração dos objetivos;
- Quantificar os resultados projetados.

Para finalização foi definido como resposta para a terceira questão o seguinte:

- Formalizar as metas acionárias

Concluída esta etapa iniciaram-se os debates sobre as relações entre as atividades do subsistema o que resultou em algumas conclusões:

- Que os objetivos identificados devem ser aplicados às áreas funcionais, que de forma direta ou indireta, serão afetadas ou sofrerão influência dos resultados obtidos definidas como áreas de competência;

- Que todo o objetivo identificado deve estar associado a uma ou mais forma(s) de mensuração dos resultados;

- Que devem ser estabelecidos os parâmetros para medição dos resultados a serem obtidos;

- Que o estabelecimento das metas depende da quantificação dos resultados projetados.

Também foi inserido, por se tratar de um sistema de atividades humanas, as atividades de monitoramento e de ações de controle, representadas no modelo gráfico através de um subsistema com as atividades de auditoria e geração de ações corretivas. A representação gráfica do modelo conceitual encontra-se na figura 11.

6.2.2 Identificação dos requisitos informacionais do modelo conceitual.

O grupo definiu conforme apresentado no quadro 3 as informações necessárias para o modelo conceitual.

6.2.3 Medidas de desempenho

As atividades de controle foram definidas a partir da aplicação dos três Es (3Es) os quais são: medidas de eficiência, eficácia e efetividade.

A proposta para medida de desempenho do modelo conceitual do subsistema em questão estabelecida pelo grupo ficou assim:

Para a eficiência foi identificada a seguinte medida:

- Medida de metas estabelecida por objetivos formalizados.

$$\text{Medida de Eficiência} = \frac{\text{Metas estabelecidas}}{\text{Objetivos formalizados}}$$

Para a eficácia foi identificada a seguinte medida:

- Medida de metas atendidas por metas estabelecidas.

$$\text{Medida de Eficácia} = \frac{\text{Metas atendidas}}{\text{Metas estabelecidas}}$$

Para a efetividade foi identificada a seguinte medida:

- Medida metas ampliadas por metas revistas.

$$\text{Medida de Efetividade} = \frac{\text{Metas ampliadas}}{\text{Metas revistas}}$$

Metas ampliadas são as metas que sofrem ampliação nos parâmetros estabelecidos, e as metas revistas são as metas que já sofreram avaliações dos resultados obtidos, assim, relacionando os dados, pode-se estabelecer a evolução nos resultados obtidos, pois quando

se ampliam os parâmetros de uma mesma meta significa a obtenção de eficácia ao longo do tempo.

6.2.4 Comparação do modelo conceitual com a realidade percebida

Nesta etapa a comparação entre o modelo conceitual e a realidade percebida foi uma atividade relativamente mais fácil de ser desenvolvida que no subsistema anteriormente estudado. O grupo apresentou uma maior desenvoltura nas atividades desenvolvidas pelo fato deste subsistema apresentar uma abordagem mais próxima do contexto vivido pelos integrantes do conselho, não somente nas atividades desenvolvidas na organização em estudo, bem como nas experiências profissionais individuais de cada membro do conselho administrativo.

Relacionando as atividades apresentadas no modelo conceitual a *aplicação dos objetivos acionários às áreas de competência* é simplesmente uma decorrência da atividade de formalização dos objetivos, atividade esta que a organização já realizava de forma a atender o que até então era tratado como planejamento estratégico. Em realidade, não havia o entendimento por parte da organização que poderia existir um subsistema anterior a este, do qual estamos tratando agora. Assim, todos os objetivos acionários emanavam de fontes diversas, algumas formais outras informais, mas que, invariavelmente, não refletiam o posicionamento real do corpo acionário.

Na definição do modelo conceitual do subsistema de metas, as atividades mais representativas estão relacionadas às questões da *forma mensuração, parametrização e quantificação dos resultados projetados*.

Para a atividade relacionada à *forma de mensurar os objetivos formalizados* a organização já apresentava dispositivos para medir o atendimento dos requisitos vinculados aos objetivos. No entanto, ainda persiste uma deficiência quando os requisitos apresentam vinculações, que neste trabalho chamamos de circulares. O requisito circular ocorre quando o atendimento de um objetivo depende de posicionamento dos próprios acionistas. O grupo identificou que a dificuldade está no fato que somente agora é entendido o real papel do acionista na organização, bem como as múltiplas interações entre ele e o grupo executivo. Este entendimento viabilizou estabelecer uma nova postura na interpretação do significado da palavra objetivo.

Nos estudos desenvolvidos, não somente para este trabalho, o grupo verificou que o essencial seria que os objetivos da organização fossem uma representação integral das expectativas dos acionistas, o que em boa parte das organizações não ocorre.

Este comentário serve para evidenciar o grande risco que existe quando os critérios para mensurar o atendimento de objetivos não representam o que os acionistas esperam da organização.

A atividade de *estabelecer parâmetros de mensuração* é resultante direta da definição da forma de mensuração do desempenho dos objetivos, resultando em um processo meramente de identificação da escala de medição. Na organização em estudo o processo de parametrização dos objetivos da organização, os quais somente após novo posicionamento acredita-se estar representando os objetivos dos acionistas, já era uma atividade rotineira da equipe executiva, que passou a ser desenvolvida e remodelada a partir da criação do conselho administrativo.

A *quantificação dos resultados projetados* por objetivo traduz a atividade do modelo conceitual que finaliza o processo de transformação do subsistema de metas, pois a partir deste, a organização passa a contar com plano de metas. O processo de quantificar resultados projetados, da mesma forma que as demais atividades deste subsistema, é prática dominada e realizada pela organização.

O grupo dedicou boa parte da discussão sobre este subsistema identificando como as atividades descritas no modelo ocorriam na organização e quais resultados eram obtidos. Ficou claro para todos que as atividades já eram executadas de forma operacionalmente satisfatória, pois haviam objetivos, forma definida de mensuração, parâmetros de medição e quantificação de resultados projetados. Mas porque não no entender do grupo, não estava perfeito?

A resposta que o grupo encontrou traçando um paralelo entre o modelo conceitual estabelecido e a realidade foi que a organização não tinha de forma clara quais eram os objetivos reais dos acionistas. Além desta constatação o que parecia pior a todos era o fato que, em alguns momentos, a organização passava a ser norteadada pelos objetivos dos

executivos, o que talvez venha explicar a dificuldade apresentada no processo de implementação do planejamento estratégico.

Assim, o papel determinante do conselho de administração neste subsistema é o de estabelecer metas acionárias que possam atender os objetivos traçados, tão e exclusivamente, pelo corpo acionário.

6.2.5 Ações programadas pelo conselho de administração

O conselho de administração prevê a implantação de uma atividade de auditoria interna a fim de monitorar o trabalho de interpretação dos objetivos acionários, para evitar que ocorram análises tendenciosas.

Também foi proposto, pelo grupo de estudo, uma revisão na descrição das atividades de cada área da organização, para facilitar a aplicação dos objetivos às áreas de competência. Esta revisão evitaria o estabelecimento de metas sob responsabilidade de áreas funcionais que não interagem com os objetivos propostos, e para que o contrário também não ocorresse.

De forma geral, foi proposto a elaboração de um programa para implantação de um grupo de estudos junto as gerências da organização para que os conceitos estabelecidos neste estudo fossem difundidos e discutidos por todos que, de uma forma direta ou indireta, respondem pelo atendimento das metas acionárias.

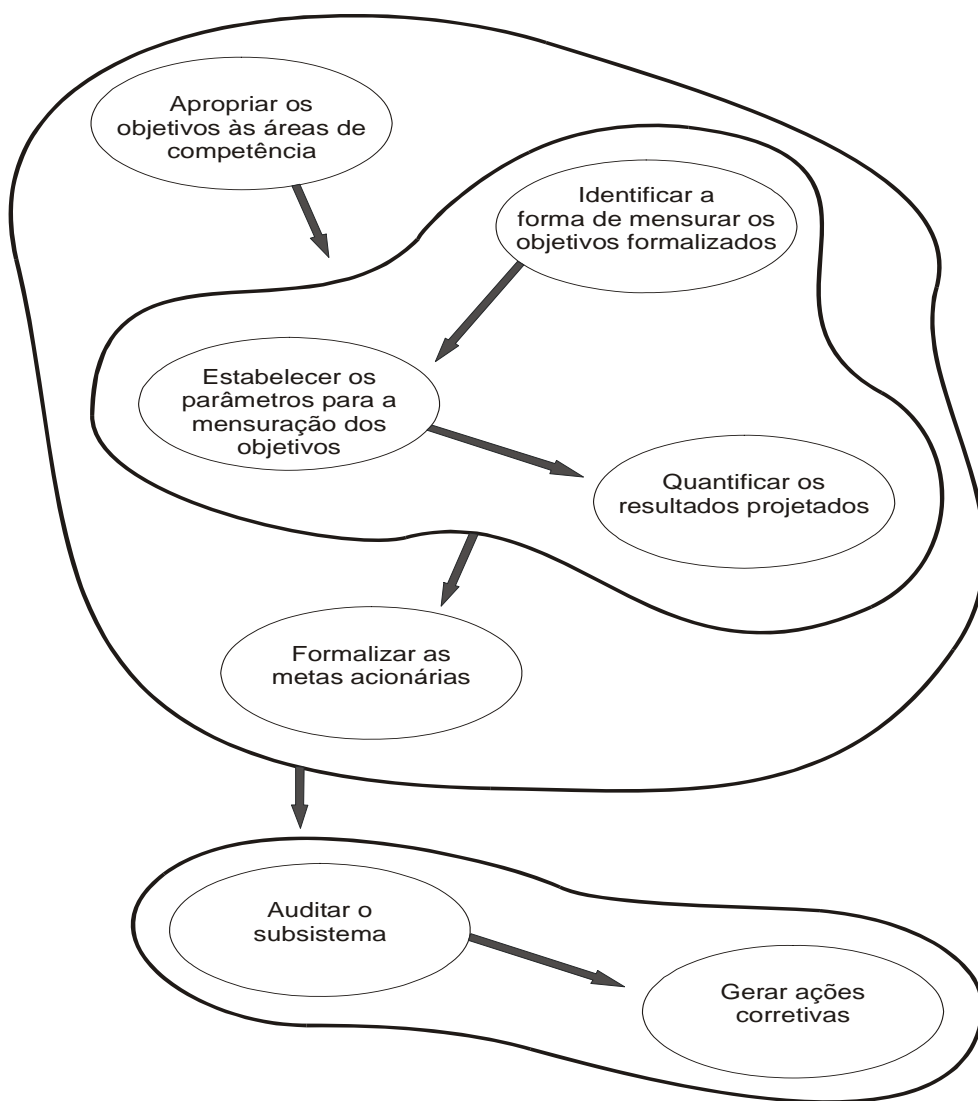


Figura 11 – Modelo conceitual do subsistema de metas acionárias.

6.3 SUBSISTEMA DE DIRETRIZES EXECUTIVAS

O subsistema de diretrizes executivas caracteriza o “output” do sistema primário do conselho de administração.

O subsistema de diretrizes executivas resultou de uma série de discussões entre os membros do grupo, pois a definição de diretrizes executivas pode sofrer diversas interpretações, e foi justamente isto que ocorreu durante a elaboração do estudo.

A definição de diretrizes executivas foi tema de vários estudos, nos quais, em algumas vezes, foi descartada a utilização do conceito por entender o grupo que o mesmo teria o mesmo significado de ações gerenciais. Mas não havia consenso entre os membros do conselho. Então, foi sugerido por um dos membros do grupo que cada um defini-se o conceito de diretrizes executivas, no entanto, a definição teria que considerar todo o contexto estabelecido para o sistema primário.

Assim foi feito, e o trabalho que estabeleceu o consenso sobre as diretrizes executivas foi apresentado desta forma:

- Os objetivos acionários formalizam as expectativas dos acionistas (exemplo: internacionalizar a organização);
- As metas acionárias estabelecem a forma, parâmetros de mensuração e quantificam a projeção de resultado desejado. (exemplo: Mercados internacionais a serem atendidos, toneladas vendidas, 15% da produção anual);
- As diretrizes executivas estabelecem como alcançar as metas: (exemplo: Ampliar a presença técnica no mercado asiático através de abertura de centros de distribuição na Malásia, Índia e no Líbano).

A partir deste momento, o grupo passou a entender que diretrizes executivas pertencem a um nível acima dos planos de ações e que a definição das diretrizes é uma atividade de responsabilidade dos conselhos de administração, e não como se observa normalmente do grupo executivo.

O grupo executivo, no entendimento dos conselheiros, é responsável pela elaboração dos planos de ação, os quais devem derivar das diretrizes executivas. A condução do estudo apresentado neste trabalho foi muito cuidadosa em não estabelecer modelos genéricos, e ratifica que os conceitos formalizados pelo grupo são referenciais para a organização em estudo, e que podem ou não ser extrapolados para outras organizações.

A importância do estudo deste subsistema está na identificação do limite entre o papel do conselho de administração e a atividade executiva da organização, que nem sempre foi tida como clara no contexto organizacional.

O grupo entende que o limite entre o estratégico e o tático operacional, para as organizações que contam com um conselho de administração, ainda não está muito bem definido, pois é bastante comum identificar nestas organizações equipes executivas sendo responsabilizadas pelos posicionamentos estratégicos assumidos.

Na visão do grupo que desenvolveu este estudo, a equipe executiva em uma organização que conta com um conselho de administração deve focar sua atividade na coordenação do processo de implementação dos planos de ações, que derivaram das diretrizes executivas, estudando e definindo posicionamentos táticos para obter os melhores resultados operacionais.

Assim, o conselho de administração torna-se relevante quando a sua existência evita que a sobreposição das atividades estratégicas e táticas causem uma miopia na equipe executiva, fazendo com que a visão de longo prazo perca o foco, e de curto seja ineficiente.

Também é importante relatar que, no entendimento do grupo, a existência de um conselho administrativo se justifica quando o controle acionário não se sente em condições de estabelecer, com razoável margem de segurança, quais são os objetivos que representam as expectativas dos acionistas e as diretrizes executivas necessárias para que os objetivos sejam atendidos.

Na seqüência das atividades, o grupo passou para construção do subsistema de diretrizes executivas onde foram consideradas as três questões básicas para uma definição chave:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Por que fazer?

Seguindo os questionamentos, foi definido que o subsistema deve analisar o plano de metas formalizado, elaborar um plano estratégico atrelando as metas, definir as áreas de competência comprometidas com o plano estratégico, e atribuir responsabilidades a equipe executiva para transformar o plano de metas acionárias em diretrizes executivas

A definição-chave do sistema relevante ficou assim formalizada: *é um sistema vinculado à estrutura de alta gestão empresarial que transforma o plano de metas acionárias em diretrizes executivas.*

O processo de transformação pode ser visualizado conforme representado na figura 12.

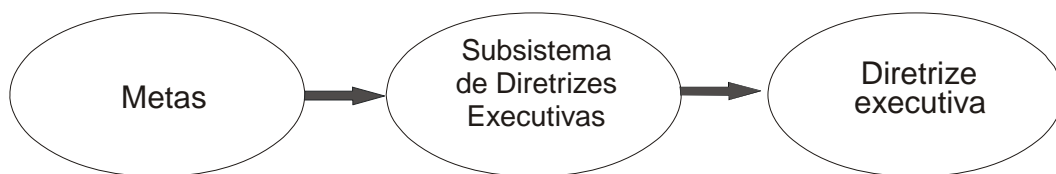


Figura 12 – Subsistema para a transformação das metas acionárias em diretrizes executivas

Para validar a definição foi utilizado a análise CATVPA, na qual foi definido:

Clientes – Acionistas e equipe executiva (alta administração);

Atores – Membros do conselho de administração (conselheiros);

Transformação – Transformar as metas acionárias em diretrizes executivas;

Visão do mundo – A efetiva transposição das metas acionárias em plano estratégico permite o estabelecimento de diretrizes executivas capazes de viabilizar o atendimento dos objetivos acionários que, de forma direta, representam a consolidação das expectativas dos acionistas quanto ao desempenho da organização;

Proprietário – Conselho de administração;

Ambiente – Conhecimento do ambiente organizacional, cenário interno e externo de inserção da organização e dos potenciais instalados e latentes bem como dos recursos estruturais e da capacidade de resposta dos níveis tático e operacional da organização.

6.3.1 Construção do modelo conceitual

Com a definição-chave do subsistema de diretrizes executivas o grupo concentrou-se na construção do modelo conceitual básico do subsistema.

- Como obter o “input” do sistema?
- Como alcançar o “output” do sistema?
- Como efetivar o resultado?

Após as análises o grupo definiu como resposta para a primeira questão o seguinte:

- Analisar o plano de metas acionárias formalizado;

Para a segunda questão a definição foi:

- Elaborar plano estratégico atrelado às metas acionárias;
- Definir as áreas de competência comprometidas com o plano estratégico;
- Atribuir responsabilidades à equipe executiva

Para finalização foi definido como resposta para a terceira questão o seguinte:

- Formalizar as diretrizes executivas

Na seqüência, a observação das relações entre as atividades do subsistema de diretrizes executivas resultou em algumas conclusões:

- Que o plano de metas é o pré-requisito para a elaboração do plano estratégico;
- Que todo o plano estratégico deve estar associado às áreas de competência que estão comprometidas direta e indiretamente com o resultado a ser alcançado;
- Que devem ser atribuídas de maneira formal, responsabilidades à equipe executiva sobre os resultados a serem alcançados pelas diretrizes executivas estabelecidas.

Também foi inserido, por se tratar de um sistema de atividades humanas, as atividades de monitoramento e de ações de controle representadas no modelo gráfico através de um subsistema com as atividades de auditoria e geração de ações corretivas. A representação gráfica do modelo conceitual encontra-se na figura 13.

6.3.2 Identificação dos requisitos informacionais do modelo conceitual

O grupo definiu conforme apresentado no quadro 4 as informações necessárias para o modelo conceitual.

6.3.3 Medidas de desempenho

As atividades de controle foram definidas a partir da aplicação dos três Es (3Es) os quais são: medidas de eficiência, eficácia e efetividade.

Para a eficiência foi identificada a seguinte medida:

- Medida de diretrizes executivas formalizadas por metas formalizadas.

$$\text{Medida de Eficiência} = \frac{\text{Diretrizes executivas formalizadas}}{\text{Metas formalizadas}}$$

Para a eficácia foi identificada a seguinte medida:

- Medida de metas atendidas por diretriz executiva formalizada.

$$\text{Medida de Eficácia} = \frac{\text{Metas atendidas}}{\text{Diretriz executiva formalizada}}$$

Para a efetividade foi identificada a seguinte medida:

- Medida do número de diretrizes executivas revisadas por meta atendida.

$$\text{Medida de Efetividade} = \frac{\text{Número de diretrizes executivas revisadas}}{\text{Meta atendida}}$$

O número de diretrizes executivas revisadas para uma mesma meta atendida estabelece a eficácia do sistema ao longo do tempo representando a efetividade.

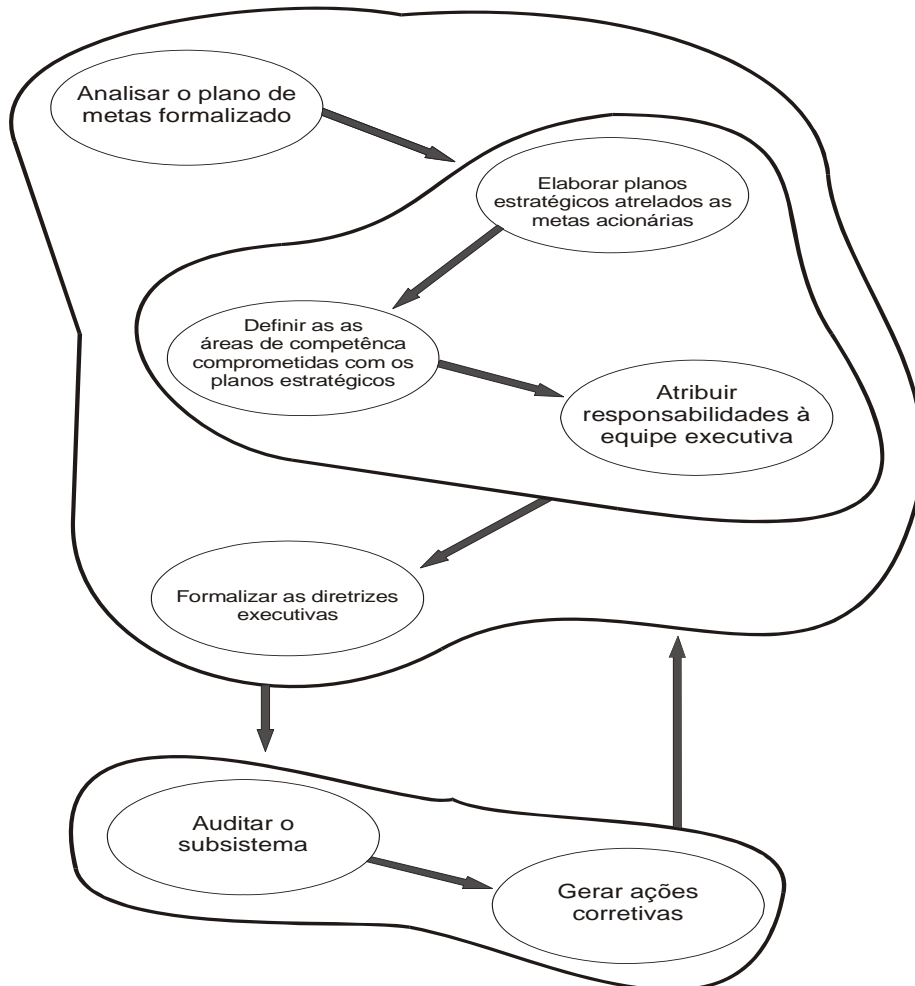


Figura 13 – Modelo conceitual do subsistema de diretrizes executivas.

6.3.4 Comparação do modelo conceitual com a realidade percebida

A comparação do modelo conceitual estabelecido para o subsistema de diretrizes executivas com a realidade percebida serviu para identificar o quão distante os conceitos desenvolvidos estavam da realidade da organização em estudo.

Ficou evidente para o grupo ao analisar o sistema primário do conselho de administração, que as maiores dificuldades não residiam no processo de transformação, mas sim no “input” e “output” do sistema. Esta constatação, de alguma forma, não surpreendeu o grupo, pois foi visível ao longo do estudo que a organização, e de certa forma uma boa parte das organizações, subestimam ou desconhecem a importância dos subsistemas de identificação de objetivos acionários e o de diretrizes executivas na condução das atividades estratégica.

Quanto ao sistema de diretrizes executivas, pressupõe-se que um dos fatores que prejudica o seu desenvolvimento dentro das organizações é a disputa de poder entre o controle acionário que detêm o poder patrimonial, e por consequência o capital, e o poder executivo que detêm a gestão das operações da organização. Eis aí que surge a figura do conselho de administração, com o papel de intermediar a relação entre os acionistas e a equipe executiva, garantindo que o comando estratégico da organização não sofra uma inversão no seu fluxo natural.

As diretrizes executivas devem projetar para o corpo executivo da organização a percepção estratégica de longo prazo, mas trazer informações que permitam a elaboração dos planos de ações de forma imediata.

Assim, ao detalhar as atividades do subsistema de diretrizes executivas o grupo pode avaliar e comparar cada atividade com a realidade vivida pela organização obtendo resultados que supostamente não são diferentes, em grande parte, de outras organizações.

As atividades de *elaboração de planos estratégicos, definição das áreas de competência comprometidas com os planos estratégicos e atribuição de responsabilidades a equipe executiva* já são atividades praticadas na organização. Ocorre que, quando as atividades relatadas são associadas formando o subsistema e este é inserido no sistema

primário, definido neste estudo, a realidade percebida passa a não ter mais correlação com o modelo conceitual estabelecido. No entendimento do grupo, a organização não possuía a visão integrada do sistema primário do conselho de administração, porém, já praticava de forma independente as atividades estabelecidas no subsistema de diretrizes sem, no entanto, ter conhecimento necessário de sua relação com o contexto estratégico da organização.

6.3.5 Ações programadas pelo conselho de administração

A partir da reunião do conselho de administração ocorrida em maio de 2003, iniciaram-se várias atividades relacionadas com os temas desenvolvidos neste estudo, dentre elas destacam-se:

- Apresentação dos temas discutidos neste estudo para o grupo executivo da organização;
- Identificação das diretrizes executivas vigentes, atividade esta projetada para ocorrer a partir de outubro de 2003;
- Pesquisa junto ao grupo executivo sobre como é percebido o seu papel na organização, atividade programada para setembro de 2003;
- Estabelecimento de um fórum permanente de discussão e aprendizagem com a participação do conselho administrativo, grupo executivo e acionistas. Implantação no primeiro semestre de 2004.

6.4 SUBSISTEMA DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O subsistema em estudo representa um sistema de “accountability”. Este sistema descreve o modo operacional para controle e avaliação dos dados de desempenho do sistema primário, estabelecendo responsabilidades sobre os resultados obtidos.

Quando o grupo de estudo estava definindo os subsistemas a serem estudados surgiram dúvidas quanto a incluir ou não neste trabalho o subsistema de avaliação e controle de resultados, pois era entendimento de todos que o sistema primário já trazia no seu contexto os processos de controle e avaliação de resultados.

No decorrer do estudo, principalmente comparando o sistema primário com a figura rica, ficou claro a todos que havia necessidade de desenvolver no trabalho o subsistema de controle e avaliação de resultados.

O subsistema de controle e avaliação de resultados, apesar de ser representado neste estudo como sendo um transformador de dados de desempenho em informações de resultados, não possui na realidade uma forma linear por estar ele agindo no entorno do sistema primário. Assim, diferente dos demais subsistemas estudados, o de controle e avaliação de resultados não recebe “inputs” somente do subsistema que o precede, e sim, de todos os subsistemas que integram o sistema primário do conselho de administração.

É importante perceber esta diferença, pois durante a elaboração do estudo, por várias vezes, o grupo se viu obrigado a repensar seu posicionamento sobre as definições estabelecidas para este subsistema. Em grande parte das vezes o conflito era resultado da dificuldade que o grupo tinha de se posicionar como observador do sistema e não como integrante, atitude esta fundamental para a visualização do subsistema de controle e avaliação de resultados.

Para facilitar a realização do estudo o grupo desenvolveu uma atividade onde em um quadro foi desenhado todo o sistema primário aberto em subsistemas e foi pedido a cada integrante do grupo que respondesse as seguintes questões:

- Se você fosse acionista quais as informações de resultado gostaria de ter acesso?

- Definidas as informações em que parte do sistema primário você crê que poderia obtê-las?

- Se você fosse um executivo da organização quais as informações de resultado gostaria de ter acesso?

- Definidas as informações em que parte do sistema primário você crê que poderia obtê-las?

Ao responder estas questões o grupo pode visualizar o subsistema, não como, atores e sim como clientes, e realmente constatar que o mesmo age como um envoltório do sistema primário.

Outro desafio enfrentado foi o de representar este subsistema de forma gráfica, pois era evidente que ele participava indiretamente nos demais subsistemas, no entanto, também existia como subsistema independente ao gerar informações sobre os resultados obtidos.

A preocupação mantida durante todo o estudo não residiu em estabelecer um modelo conceitual absoluto, e sim, manter uma coerência na linha de pensamento apresentada. Desta forma, outros interessados no assunto poderão criticar, evoluir e até mesmo validar os conceitos apresentados no futuro. Neste sentido, os conceitos apresentados foram discutidos, de forma muito intensa, pois o grupo tinha consciência da relevância do subsistema para o processo de análise crítica do desempenho do sistema primário.

Na seqüência das atividades, o grupo passou para a construção do subsistema avaliação e controle, onde foram consideradas as três questões básicas para uma definição chave:

- O que fazer?
- Como fazer?
- Por que fazer?

Seguindo os questionamentos, foi definido que o subsistema deve fazer a obtenção de dados de desempenho dos subsistemas através da elaboração de planos de auditoria e registros de controles para serem comparados com resultados projetados, para obter informações dos resultados das atividades realizadas.

A definição-chave do sistema relevante ficou assim formalizada: *é um sistema vinculado à estrutura de alta gestão da organização que transforma os dados de desempenho em informações sobre os resultados obtidos.*

O processo de transformação pode ser visualizado conforme representado na figura 14.

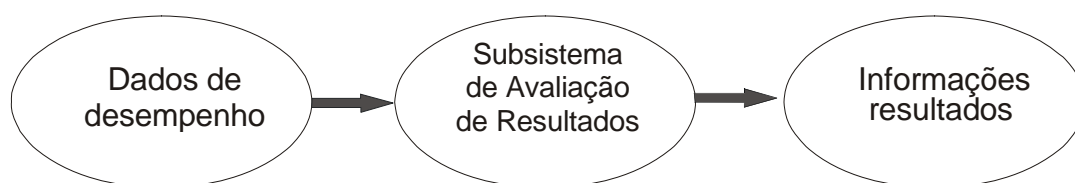


Figura 14 – Subsistema para a transformação de dados de desempenho em informações de resultados

Para validar a definição foi utilizado a análise CATVPA, na qual foi definido:

Clientes – Acionistas e equipe executiva (alta administração);

Atores – Membros do conselho de administração (conselheiros);

Transformação – Transformar os dados de desempenho em informação sobre os resultados obtidos;

Visão do mundo – O processo de avaliação e controle dos resultados obtidos durante a implementação das diretrizes executivas permite ao conselho de administração identificar as falhas e atuar corretivamente, a fim de garantir o bom desempenho da organização;

Proprietário – Conselho de administração;

Ambiente – Todos as áreas comprometidas com o desempenho estratégico da organização no âmbito interno e externo;

6.4.1 Construção do modelo conceitual

Após definição-chave do subsistema de avaliação e controle de resultados o grupo concentrou-se na construção do modelo conceitual básico do subsistema, utilizando como técnica o seguinte questionamento:

- Como obter o “input” do sistema?
- Como alcançar o “output” do sistema?
- Como efetivar o resultado?

Após as análises o grupo definiu como resposta para a primeira questão o seguinte:

- Auditar os subsistemas;
- Registrar os dados de desempenho;
- Identificar os dados de desempenho relevantes.

Para a segunda questão a definição foi:

- Comparar os dados obtidos com os resultados projetados;
- Avaliar o atendimento dos resultados projetados;
- Avaliar a necessidade de ações corretivas;
- Gerar ações corretivas.

Para finalização foi definido como resposta para a terceira questão o seguinte:

- Informar os resultados obtidos

A observação das relações entre as atividades do subsistema de avaliação e controle de resultados gerou algumas conclusões:

- Que o “input” do subsistema é formado pela associação das atividades de auditoria e identificação dos dados relevantes tomando como base o registro dos dados de desempenho;
- Que a comparação dos dados obtidos com os resultados projetados e a avaliação da necessidade de ações corretivas estabelecem o processo de transformação do subsistema;
- Que o conjunto de avaliações gera o output do sistema na forma de informações dos resultados obtidos.

Da mesma forma que nos demais subsistemas, foram inseridos, por se tratar de um sistema de atividades humanas, as atividades de monitoramento e de ações de controle, representadas no modelo gráfico conforme figura 13.

6.4.2 Identificação dos requisitos informacionais do modelo conceitual

O grupo definiu, conforme apresentado no quadro 5, as informações necessárias para o modelo conceitual.

6.4.3 Medidas de desempenho

Por entender que o subsistema de controle e avaliação de resultados atua no entorno da situação problemática proposta pelo estudo, o grupo definiu que as informações sobre os resultados obtidos derivam diretamente dos subsistemas que compõem o sistema primário. Assim, as medidas de desempenho deste subsistema poderiam ser representadas pelas medidas dos demais subsistemas que integram o modelo conceitual do sistema primário.

6.4.4 Comparação do modelo conceitual com a realidade percebida

Assim como no subsistema analisado no item 6.3, a comparação do modelo conceitual estabelecido para o subsistema de controle e avaliação de resultados com a realidade percebida serviu para identificar o quão distante os conceitos estabelecidos estavam da realidade da organização em estudo.

Na percepção do grupo, as atividades do subsistema em questão estão correlacionadas às atividades dos demais subsistemas, fazendo com que o controle e avaliação

dos resultados atue no sistema primário como um todo e não tão somente em um subsistema.

As atividades de controle e avaliação de resultados não são desconhecidas na organização, mas nunca foram focalizadas para o propósito em estudo. A função do conselho de administração sempre foi percebida, até o início deste estudo, como um assessoramento ao processo de gestão da organização e, como tal, não desempenhava atividades que requeressem controles e avaliação de resultados.

O conceito de parte integrante do processo decisório como agente de interligação entre o corpo acionário e o grupo executivo da organização, pelo menos para a organização em questão, só passou a ser percebido como algo realmente importante durante o desenvolvimento deste estudo pois, até então, era, no máximo, uma proposta interessante.

A atividade de *auditoria dos subsistemas* estabelece o “input” do subsistema de controle e avaliação de resultados onde são identificadas todas as fontes de geração de dados de desempenho que, quando analisados conjuntamente, representam o desempenho do sistema relevante. A auditoria já é prática usual na organização para os demais sistemas em atividade, como o da qualidade, o que propicia o domínio técnico da atividade.

Avaliando as atividades de controle e avaliação de resultados implementadas na organização, principalmente para conceito de planejamento estratégico, até então vigente, seria possível estabelecer algumas relações com as atividades do modelo conceitual desenvolvido para o subsistema em estudo. No entanto, as semelhanças das atividades restringiam-se aos processos e não aos conceitos.

6.4.5 Ações programadas pelo conselho de administração

No ano de 2004 a organização pretende adotar de modo integral o sistema primário do conselho de administração descrito neste estudo. Serão implementados todos os subsistemas de forma piloto para que possam ser controlados e avaliados.

O projeto prevê que cada membro do conselho responderá pela implementação de um dos subsistemas e conduzirá os processos de controle, avaliação, ações corretivas e validação do subsistema.

No processo de controle e avaliação serão revistos, quando necessários, os conceitos estabelecidos neste estudo, bem como as medidas de performance.

Os resultados obtidos serão tabulados ao longo de um período inicial de dois anos, com avaliações no primeiro ano, trimestrais e semestrais no segundo.

O conselho projeta para o final do ano de 2005 concluir a avaliação dos resultados obtidos, de modo a validar ou não modelos conceituais estabelecidos neste estudo.

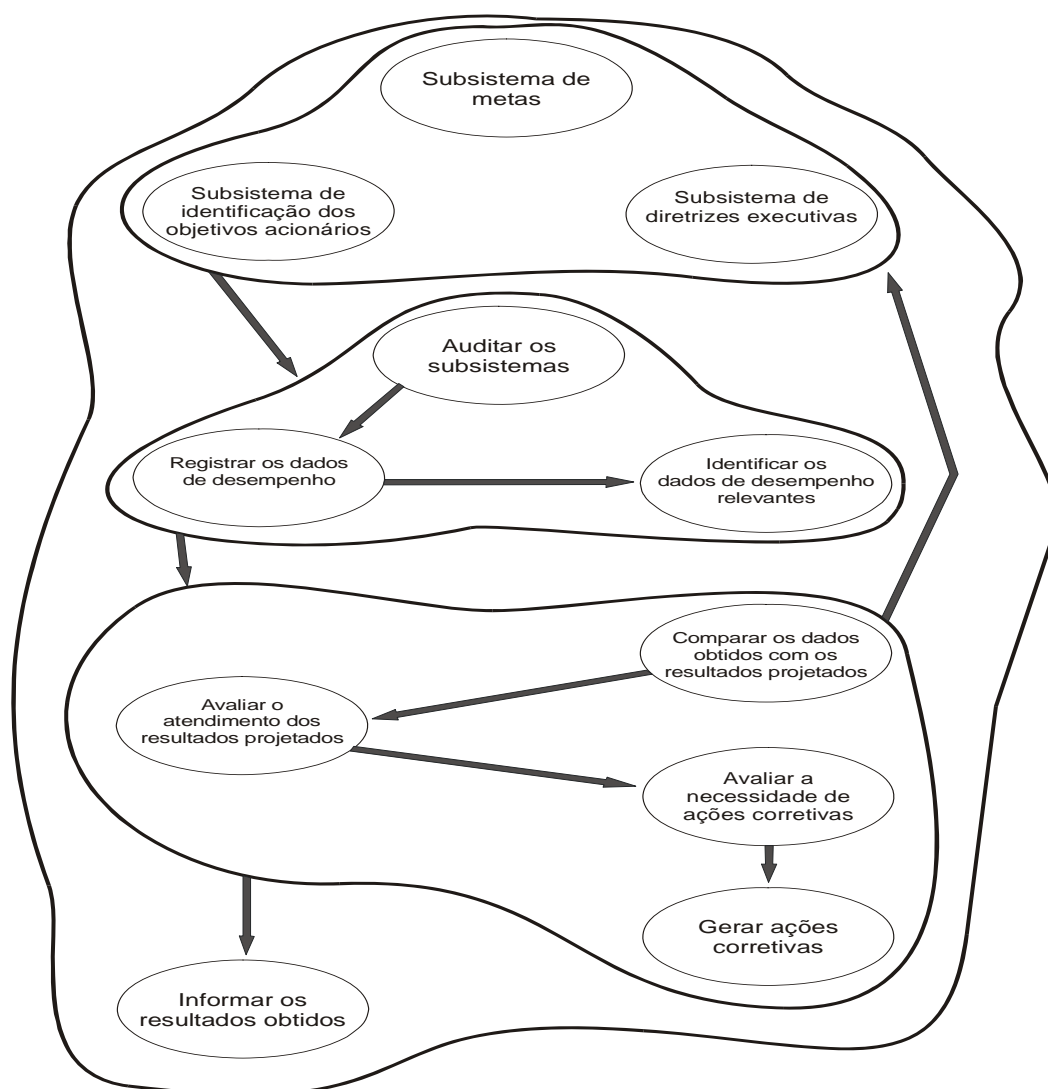


Figura 15 – Modelo conceitual do subsistema de controle e avaliação dos resultados.

7 CONCLUSÕES

A análise dos resultados focaliza a avaliação das propostas desenvolvidas no estudo e a aplicação da metodologia “Soft Systems”, considerando as perspectivas do grupo de conselheiros e do autor do trabalho em questão.

As perspectivas do grupo apresentam no processo de avaliação um caráter de validação de conceitos e da metodologia aplicada, já as perspectivas do autor estão mais focalizadas na condução do estudo e do resultado do trabalho em si, considerando a relevância dos resultados que poderão ser obtidos com a sua aplicabilidade.

7.1 VALIDAÇÃO DO ESTUDO PELO GRUPO

O estudo em questão apresenta uma proposta para identificação dos requisitos informacionais para apoiar o processo decisório de um conselho de administração em uma empresa familiar. Infelizmente, as propostas apresentadas não se encontram totalmente implementadas até o presente momento, o que impede a realização da verificação de resultados.

Assim, o enfoque da análise de resultados para este estudo está relacionado mais ao processo de desenvolvimento dos conceitos abordados e não, pelo menos neste trabalho, aos resultados da aplicabilidade dos conceitos, o que certamente poderá ser tema de outro estudo.

Quanto aos resultados obtidos no processo de desenvolvimento deste estudo, em muitos casos, foi surpreendente para o grupo de conselheiros, pois até então não havia consciência do potencial de trabalho e análise crítica que só pode ser revelado ao longo das diversas fases do estudo.

Na avaliação gerada pelo próprio grupo, a validação de alguns conceitos estabelecidos neste estudo é bastante subjetiva, principalmente para o primeiro subsistema estudado, o que não implica que a avaliação seja informal. A não informalidade deve-se ao fato de que a avaliação é estabelecida com base em percepções, conhecimentos e experiências das pessoas que estão envolvidas com os processos, conforme é salientado em BORENSTEIN (1998).

De certa forma, os conselheiros consideraram que o desenvolvimento do estudo através da aplicação da metodologia “Soft Systems” representa por si só um quesito de avaliação, principalmente por se tratar de um tema do qual o grupo não tinha, até então, verificado a existência de experiências semelhantes.

A aplicação da metodologia “Soft Systems” mostrou-se de grande valia para o desenvolvimento do estudo em questão. Isto pode ser comprovado através do processo de validação dos modelos conceituais estabelecidos para cada subsistema que compõem o modelo primário.

O processo de validação do modelo conceitual formalizado para a situação problemática estabelecida e a avaliação da aplicabilidade da metodologia “Soft Systems” foi realizado através de um parecer individual de cada conselheiro, com base em questionamentos pré-estabelecidos, conforme apresentado no quadro 6. Tomando como referencial os resultados obtidos com base nos questionamentos, fica claro que a aplicação da metodologia “Soft Systems” contribuiu de forma relevante no desempenho do processo de percepção e identificação dos modelos conceituais estabelecidos por este estudo. Os bons resultados foram obtidos, fundamentalmente, em função da metodologia permitir uma análise exploratória progressiva da situação problemática. Esta análise progressiva gerou baixos impactos no contexto cultural da organização.

O modelo conceitual primário formalizado pelo grupo representa de forma correta a situação problemática estabelecida?	Na avaliação individual de cada um dos cinco conselheiros, quatro entendem que a representação é correta com elevado nível de acuracidade, e um com médio nível de acuracidade.
O modelo conceitual primário estabelecido e os subsistemas que o compõem apresentam a amplitude correta para atender, segundo a percepção de cada membro do conselho, a situação problemática estabelecida?	Quatro membros afirmaram que a amplitude é alta e um que é boa.
Os modelos conceituais estabelecidos para os subsistemas são capazes de viabilizar soluções?	Três responderam que haveria grande probabilidade de solução e duas que a probabilidade seria razoável.
Qual foi o nível de contribuição da aplicação da metodologia “Soft Systems” no processo de identificação dos modelos conceituais estabelecidos?	Para os cinco conselheiros foi fundamental, tendo um alto nível de contribuição no processo.
A metodologia “Soft Systems”, no processo de estabelecimento da situação problemática, apresenta que nível de aplicabilidade?	Para os cinco conselheiros a metodologia é bastante recomendável.

Quadro 6 – Validação da situação problemática modelada e avaliação da aplicabilidade da metodologia “Soft Systems”

7.2 CONCLUSÕES DO AUTOR

Este estudo teve como proposta identificar os requisitos informacionais necessários para a construção de um sistema de informações de apoio a tomada de decisões para um

conselho de administração. Como as questões ligadas aos conselhos de administração e a boa governança corporativa passaram a assumir uma maior relevância no final da última década, o assunto ainda apresenta-se, em muitos casos, no campo experimental, o que faz com que qualquer abordagem apresente a necessidade de se lidar com problemas não estruturados. Assim, adotou-se neste estudo a abordagem “soft” da situação problemática, empregando a metodologia “Soft Systems”.

Tratar de assuntos relacionados a governança corporativa no contexto de uma empresa de controle acionário familiar não é uma tarefa relativamente fácil, pois, como pode-se presumir, estas organizações normalmente estão suportadas por uma gestão bastante personalista onde o comando e o poder de decisão é quase um dogma. Na verdade, a importância de um conselho de administração com atividade estratégica efetiva só passa a ser percebida como algo construtivo quando os limites de gestão da organização são postos à prova, e a capacidade de criar e inovar do empreendedor começa apresentar um desgaste natural.

Por outro lado, quando o modelo de gestão personalista começa apresentar os indícios de fragilidade, um novo problema vem à tona representado pelo despreparo do grupo gestor e até mesmo dos acionistas em lidar com a situação. Apesar de já ser bastante comum nas organizações de controle acionário familiar a existência de conselhos de administração, estes ainda apresentam-se despreparados para assumir efetivamente seu papel quando exigidos. Esta constatação apóia-se no fato de que as organizações não possuem um sistema de informações direcionado ao conselho de administração que apóie o exercício de suas funções e, o que é mais impressionante é que normalmente isto ocorre por não estar claro qual é o papel do conselho.

Deste modo fica evidente que desenvolver qualquer atividade no contexto de comando, poder e governança em uma organização familiar exige um cuidado especial na condução dos processos de mudança. E foi justamente na atenção a estes cuidados que o emprego da metodologia “Soft Systems” demonstrou seu real valor, permitindo que todos os assuntos relevantes para a solução da situação problemática fossem discutidos sem que houvesse um afrontamento com a cultura da organização.

A aplicação da metodologia “Soft Systems” permitiu o desenvolvimento de um ambiente de debate entre os participantes do conselho de administração, demais membros da alta administração e acionistas, propiciando um roteiro para a condução das atividades de forma a solucionar os problemas identificados, como resultado de um processo contínuo de aprendizagem. Este processo de aprendizagem viabilizou que as pessoas envolvidas com a situação problemática não se sentissem atingidas pelas análises críticas explicitadas, pois elas passaram a ser parte integrante na formulação das soluções.

A aplicação da metodologia “Soft Systems” permitiu o desenvolvimento de um ambiente propício, não só à análise crítica dos requisitos informacionais, mas também estimulou a análise de outras questões ligadas a estrutura da organização, a exemplo das relações de poder. Com base nesta discussão crítica, foi possível construir modelos conceituais que seriam comparados com a realidade vivenciada. Os resultados obtidos promoveram a geração de ações visando melhorar a situação problemática percebida, em um contexto de aprendizagem.

Ficou evidente para todos os participantes do conselho que a metodologia “Soft Systems” apresenta um alto grau de adaptação a diferentes situações. O estudo desenvolveu quatro subsistemas relevantes onde, em alguns deles, os aspectos tratados eram mais subjetivos e em outros mais concretos. No entanto, a desenvoltura da metodologia mostrou-se eficiente nas duas situações, o que permitiu a manutenção de uma postura técnica durante as análises e o desenvolvimento de conhecimento.

De um modo geral, a aplicação da metodologia “Soft Systems” revelou-se extremamente eficiente para o atendimento do objetivo primário deste estudo, que foi de identificar os requisitos informacionais para um sistema de informações de um conselho de administração. No entanto, ao logo do desenvolvimento do trabalho, principalmente, na elaboração das definições-chave e na construção dos modelos conceituais, o grupo percebeu (e de forma particular o autor deste estudo) o potencial de aprendizagem que a metodologia apresenta para as mais diversas aplicações em uma organização.

Em resumo, o estudo pode ser classificado como um “piloto”, pois têm-se a consciência das restrições que o mesmo apresenta frente ao potencial exploratório que o assunto traz em seu contexto, no entanto considera-se um início. Cabe agora esperar que as implementações das ações identificadas permitam a melhoria da gestão da organização que serviu de referencial para este estudo.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como salientado na conclusão, o assunto tratado neste estudo apresenta-se em grande parte no campo da exploração e, em alguns nichos, em particular o campo de pesquisa, ainda é quase inexplorado. Assim, as possibilidades para o desenvolvimento de novos estudos são muito vastas, sem contar com o potencial de pesquisa na validação dos conceitos propostos nos estudos existentes.

Em particular neste estudo, além de validar a proposta apresentada, cabe um maior aprofundamento nas questões relacionadas ao comando, poder e personificação da gestão. No futuro, explorar com maior nível de detalhamento as questões que envolvem as relações humanas no ambiente de comando seria muito interessante, pois trata-se de uma organização com controle acionário familiar e, como tal, os fatores relacionados ao comando são relevantes no contexto cultural que envolve os processos de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALPARDA, O.L. **Identificação dos requisitos informacionais para o projeto de um sistema de apoio a decisões estratégicas: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul.** 2001. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BORENSTEIN, D. Sistemas integrados de gestão. In: SCHMIDT, P. (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARAVANTES, G.R. **Teoria Geral da administração: pensando & fazendo.** Porto Alegre, 1998.

CHECKLAND, P. **System thinking, systems practice.** Chischester: John Wilay & Sons Ltd., 1981.

CHECKLAND, P. Or and the systems movement: mappings and conflits. *J. Operational. Research Society.* V.34, n.8, 1983.

CHECKLAND, P. **Soft systems methodoly: a 30-year restrospective.** Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 1999.

CHECKLAND, P.; HOLWELL, S. **Information, systems and information, systems: making sense og the field.** Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

CHECKLAND, P.; SCHOLES, J. **“Soft systems methodology” in action.** Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1990.

D’AMBROSIO, D. **Conselho de administração induz a transparencia.** São Paulo, Gazeta Mercantil, 30-31 mai 1998. c-8 p.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1998.

DAVIS, G.B. *Management information systems: conceptual foundations, structure and development*, New York, McGraw-Hill, 1974.

DAVIS, G.B. **Strategies for information requirements determination.** IBM Syst., n 1, 1982.

ECONOMIST. **A survey of corporate governance**, 2002. Disponível em: <www.economist.com> Acesso em: 24 mai 2003.

FREITAS, H.M.R. **A informação como ferramenta gerencial.** Porto Alegre, Ortiz, 1993.

IBGC (**Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**) Disponível em: <www.ibgc.org> Acesso em: 28 mai 2003.

MORGAN G. **Images of organisation.** London, Sage, 1986.

OLIVEIRA, C. **Avaliação das boas práticas de governança corporativas.** Cadernos Dissidentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n.3, p. 18-31, 2000.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão.** São Paulo, Bookman, 1998.

ROJAS, J.A.F. **Identificação dos requisitos informacionais para o projeto de um sistema de apoio à decisão: o caso da Secretaria Municipal da Fazenda do Município de Porto Alegre.** Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria), RS, UFRGS, 2002.

SANTOS, A.M.; BECKER, J.L.; FISHER, P.D. **Definiton of a community health dataset using a decision focused analisys methodology, in: Proceedings of the seventh national and fifth international conference on information technology and community health – ITCH'98.** Vitória, British Columbia, Canada, 1998

SIFFERT, N.F. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES.** Rio de Janeiro. v.5, n.9. jun 1998

SROUR, G. **Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras.** 2002 Disponível em:<www.bovespa.org> Acesso em: 30 mai 2003

TURBAN, E.; RAINER JR., R.K.; POTTER, R. **Administração de tecnologia da informação.** Teoria e Prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VIDIGAL, A.C. Novo capitalismo e a governança corporativa. **In: Âmbito Jurídico**. ago 2001. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/aj/cron0140.htm>

VIEIRA, E.R.; CORRÊA, V.P. **Mercado de capitais e governança corporativa no Brasil: reflexões sobre os movimentos recentes**.

WETHERBE, J.C. **Determining executives information requirements: better, faster and cheaper**. Cicle Time Research, 1991

WILSON, B. **“Soft Systems Methodology”: Conceptual Model Building and its Contribution**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 2001.

YORDON, E.; CONSTANTINE L.L. **Projeto estruturado de sistemas**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.