

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

MARCOS ANDRÉ MÜLLER

AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO GRAU DE SINERGIA EMPRESARIAL
EM ORGANIZAÇÕES CONSTITUÍDAS DE MULTIUNIDADES DE NEGÓCIO

SÃO LEOPOLDO

2011

M958a Müller, Marcos André

Avaliação da percepção do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio / por Marcos André Müller. – 2011.

255 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2011.

Orientação: Prof. Dr. Luis Henrique Rodrigues.

1. Sinergia organizacional. 2. Integração. 3. Ferramentas de medição de sinergias. I. Título.

CDU 658.012.65

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Marcos André Müller

AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO GRAU DE SINERGIA EMPRESARIAL
EM ORGANIZAÇÕES CONSTITUÍDAS DE MULTIUNIDADES DE NEGÓCIO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luis Henrique Rodrigues

São Leopoldo

2011

Marcos André Müller

**AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO GRAU DE SINERGIA EMPRESARIAL
EM ORGANIZAÇÕES CONSTITUÍDAS DE MULTIUNIDADES DE NEGÓCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em agosto de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Ricardo Augusto Cassel – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luis Henrique Rodrigues

Visto e permitida a impressão
São Leopoldo, agosto de 2011.

Prof. Dr. Ricardo Augusto Cassel
Coordenador Executivo PPG em
Engenharia de Produção e Sistemas

*Dedico este trabalho a
minha esposa, Fabiane Muller,
e aos meus filhos, Tales Muller
e Denis Muller,
pelo apoio incondicional e
paciente na realização deste trabalho.*

AGRADECIMENTOS

Vários foram os que contribuíram para a realização deste trabalho de forma direta ou indireta fornecendo o suporte teórico, prático e emocional, antes e durante a realização desta jornada. A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço de forma especial:

Aos meus pais, Astor Muller e Lucy Tesche Muller, pelos ensinamentos, exemplo de vida, perseverança e força de vontade para superar as dificuldades.

A minha família, pela compreensão pelas ausências, pelo carinho, pelos “presentes” deixados pelos meus filhos no escritório e pelos estímulos para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Luis Henrique Rodrigues, por toda a orientação recebida, pelos valiosos ensinamentos, disponibilidade e amizade.

Ao Prof. Daniel Lacerda, pelo auxílio na disponibilização de materiais e contribuições no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores e equipes de apoio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

A toda a equipe de pesquisa do Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem (GMAP), pelo incentivo, colaboração, disponibilidade e apoio durante a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma, com os quais pude formar amizades, compartilhar as conquistas e dificuldades durante esta jornada de estudos.

“Gostaria muito que aqueles que pretenderem levantar-me objeções não se precipitem e procurem entender tudo o que escrevi, antes de julgarem uma parte: pois o todo está relacionado e o fim serve para provar os princípios” (DESCARTES).

“Sendo todas as coisas causadas e causantes, auxiliadas e auxiliares, mediatas e imediatas, e mantendo-se todas elas por meio dum vínculo natural e insensível que une as mais afastadas e as mais diferentes, julgo impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, assim como conhecer o todo sem conhecer as partes em particular” (PASCAL).

RESUMO

A evolução do conhecimento, dos modelos econômicos e da gestão organizacional torna cada vez mais relevante a agilidade das informações, a cooperação, coordenação e uma forte interação entre todos os envolvidos na busca de melhores resultados. É neste contexto que o presente estudo busca identificar e diagnosticar a sinergia empresarial, tendo como alvo melhorar o seu desempenho global. A possibilidade de obter ganhos globais maiores que a soma dos ganhos locais – efeito “ $2 + 2 = 5$ ” anima as pesquisas e as Organizações na busca dos caminhos que levam a este efeito, bem como na busca de ferramentas que auxiliem no diagnóstico e na tomada de decisão estratégica. É nesse sentido que esta pesquisa visa contribuir, tendo como objetivo medir a percepção do grau de sinergia empresarial em instituições constituídas de multiunidades de negócio por intermédio da via da integração, desenvolvendo, aplicando e avaliando um instrumento de medição. A pesquisa foi desenvolvida partindo-se de um estudo bibliográfico para identificar ferramentas já validadas no meio acadêmico e empresarial, a fim de compor um instrumento de medição que congregue cinco dimensões de sinergia e que seja adequado à Organização objeto de estudo de caso. Uma vez selecionadas as ferramentas, partiu-se para a construção de uma nova ferramenta, validando e aplicando a mesma em uma instituição confessional de ensino composta por várias Unidades de Negócio. A pesquisa é de natureza aplicada, de abordagem qualitativa tendo seus objetivos orientados à descrição das características de um determinado fenômeno. Quanto aos procedimentos técnicos para a obtenção dos dados, está alicerçada no estudo de caso, avançando para a proposição de um instrumento de medição da percepção do grau de sinergia. Quanto aos resultados obtidos, considera-se que a pesquisa cumpriu seu objetivo, uma vez que foi possível identificar a percepção do grau de sinergia da Organização, das dimensões e dos itens de medição, sinalizando, através desse desdobramento, quais pontos poderão ser abordados pela Organização para melhorar o seu desempenho através das variáveis contempladas no escopo desta pesquisa. Compreende-se, também, que a pesquisa possibilitou disponibilizar uma ferramenta que indique a percepção dos respondentes perante: i) a prontidão das Unidades de Negócio para a cooperação; ii) a qualidade da gestão à luz das redes de cooperação; iii) a intenção para a adoção das boas práticas de governança corporativa; iv) a gestão e operacionalização integrada de ações de impacto social e ambiental; e v) a adoção do compartilhamento de serviços como uma forma de implementar ganhos através de sinergias. A pesquisa também possibilita evidenciar a assimetria das percepções entre a alta administração e a operação no que tange à integração e cooperação entre as Unidades de Negócio. E, por fim, a pesquisa deixa à disposição uma ferramenta de apoio ao monitoramento das ações estratégicas das Organizações perante a busca de melhores resultados através de Sinergias.

Palavras-chave: Sinergia Organizacional. Integração. Ferramentas de Medição de Sinergias.

ABSTRACT

The evolution of knowledge, economic models and organizational management makes increasingly important the agility of information, cooperation, coordination and a strong interaction between everyone involved in the search for better results. In this context, this study seeks to identify and diagnose business synergy, targeting at the improvement of its overall performance. The possibility of global gains greater than the sum of local gains – the “ $2 + 2 = 5$ ” effect - encourages researchers and organizations in the pursuit of this effect, as well as in the search for tools that aid in the diagnosis and strategic decision making. That is what this research aims to contribute with, parallel with the objective of measuring the perceived degree of synergy in business institutions composed of multi-unit business by means of integration, development, implementation and evaluation of a measuring instrument. The research started out with a bibliographical study viewing to identify tools already validated in the academic and business environment in order to obtain a measuring instrument that could bring together five dimensions of synergy and that should be appropriate to the Organization, which was the object of the case study. Once the tools were selected, we decided to build a new tool, validating and applying it in a confessional educational institution composed of several Business Units. The research is of an applied nature, of a qualitative approach, and has its goals oriented to the description of the characteristics of a particular phenomenon. As to the technical procedures for obtaining data, it is based on case study, advancing towards the proposition of an instrument for measuring the perception of the degree of synergy. As to the results obtained, it is considered that the research reached its goal, since it was possible to identify the perception of the Organization’s level of synergy, of its dimensions and of the measuring items, thus signaling which points the Organization may have to focus on in order to improve their performance through the variables covered in the scope of this research. It is also believed that the research has provided a possible tool capable of indicating the perception of respondents regarding: i) the readiness of the Business Units for cooperation, ii) the quality of management in the light of cooperation networks; iii) the intention to adopt good corporate governance practices; iv) the management and the integrated application of actions of social and environmental impact, and v) the adoption of shared services as a way to implement gains through synergies. The research also provides evidence of the asymmetry of perceptions between top management and operational levels regarding the integration and cooperation between business units. Finally, the research makes available a support tool that aids the monitoring of the strategic actions of organizations towards better results through synergies.

Keywords: Organizational Synergy. Integration. Tools for Synergy Measuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Caminhos para Obtenção de Sinergias	22
Figura 2: Resultado Operacional Líquido da Atividade de Ensino - ROL.....	34
Figura 3: Evolução do Processo de Sinergia na EducaSul.....	35
Figura 4: Etapas do Método de Trabalho	45
Figura 5: Construção da Ferramenta de Medição da Percepção de Sinergia.....	47
Figura 6: A Unidade Complexa Organizada – As Emergências e as Imposições.....	64
Figura 7: A Organização – Do Objeto ao Sistema.....	65
Figura 8: Estruturação do Referencial.....	66
Figura 9: Critérios do Modelo de Avaliação da Gestão de Redes	70
Figura 10: Cadeia de Valor	77
Figura 11: Replicação de Estruturas em Unidades de Negócio Autônomas.....	78
Figura 12: Compartilhamento de Atividades de Apoio entre Unidades de Negócio	78
Figura 13: Estrutura das Variáveis que Compõem o Escopo do Instrumento de Medição.....	84
Figura 14: Mapeamento das Dimensões da Sinergia Organizacional.....	86
Figura 15: Dimensões do Instrumento de Medição da Percepção da Sinergia.....	87
Figura 16: Mapeamento dos Itens de Medição Estratégicos, de Gestão e Operacional.....	90
Figura 17: Mapeamento dos Itens de Medição – Dimensão de Gestão	91
Figura 18: Mapeamento dos Itens de Medição – Dimensão Operacional.....	92
Figura 19: Mapeamento dos Itens de Medição – Dimensão Comercial e Cultural.....	92
Figura 20: Mapeamento dos Critérios de Avaliação – Questionário de Auditoria	98
Figura 21: Mapeamento dos Critérios de Avaliação e Questões para Autoavaliação	98
Figura 22: Escala do Questionário de Autoavaliação	101
Figura 23: Transcrição das Respostas das Questões de Múltiplas Escolhas.....	114
Figura 24: Dimensões da Sinergia após Avaliação dos Especialistas.....	142
Figura 25: Desdobramento da Análise dos Resultados.....	161
Figura 26: Grau Médio de Sinergia da EducaSul.....	164
Figura 27: Intervalo de Confiança do Resultado da Sinergia Organizacional	165
Figura 28: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Estratégica.....	174
Figura 29: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão de Gestão	177
Figura 30: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Operacional	180
Figura 31: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Ambiental	184

Figura 32: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Social.....	186
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Regiões da EducaGlobo	23
Quadro 2: Benefícios das Redes de Cooperação.....	31
Quadro 3: Classificação das Pesquisas	41
Quadro 4: Pesquisas Descritivas X Pesquisas Prescritivas.....	42
Quadro 5: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....	43
Quadro 6: Seleção dos Instrumentos de Medição.....	47
Quadro 7: Fontes de Evidências para o Estudo de Caso: Pontos Fortes e Pontos Fracos	49
Quadro 8: Características da Coleta de Dados.....	49
Quadro 9: Vantagens e Desvantagens de Grupos Focais.....	50
Quadro 10: Características da Pré-Validação da Coleta de Dados	52
Quadro 11: Conceitos de Sinergia	56
Quadro 12: Conceitos de Serviços Compartilhados	75
Quadro 13: Benefícios Tangíveis e Intangíveis de um Centro de Serviços Compartilhado...	79
Quadro 14: Nomenclatura e Escopo Utilizados nos Instrumentos de Medição.....	85
Quadro 15: Relacionamento das Dimensões e Itens de Medição de Sinergias	93
Quadro 16: Relacionamento entre os Itens de Medição e os Critérios de Avaliação	100
Quadro 17: Padrões de Referência para Medição da Sinergia.....	103
Quadro 18: Exemplo de Preenchimento do Questionário de Autoavaliação.....	105
Quadro 19: Exemplo de Preenchimento das Questões de Múltiplas Escolhas.....	106
Quadro 20: Relacionamento dos Grupos de Pesquisa com as Dimensões da Sinergia	107
Quadro 21: Representatividade da Coleta de Dados – Questionário de Autoavaliação	108
Quadro 22: Classificação das Respostas de Múltipla Escolha.....	111
Quadro 23: Descrição do Perfil dos Especialistas	119
Quadro 24: Relação de Recomendações - Resultado da Validação com os Especialistas ...	140
Quadro 25: Mapeamento dos Instrumentos de Medição após Validação.....	141
Quadro 26: Relação das Dimensões e Itens de Medição após Validação.....	144
Quadro 27: Critérios de Avaliação do Processo Decisório e Assimetria de Informações....	147
Quadro 28: Itens de Medição e Critérios de Avaliação – Dimensão Social e Ambiental ...	148
Quadro 29: Itens de Medição e os Critérios de Avaliação após a Validação	150
Quadro 30: Escala de Sinergia após a Validação.....	151
Quadro 31: Dimensões, Itens de Medição e o Perfil dos Respondentes.....	154

Quadro 32: Dimensões e o Perfil dos Respondentes após Validação.....	154
Quadro 33: Resultado da Percepção dos Respondentes – Dimensões da Sinergia.....	168
Quadro 34: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Estratégica ...	175
Quadro 35: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Estratégica.....	176
Quadro 36: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão de Gestão.....	178
Quadro 37: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão de Gestão.....	180
Quadro 38: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Operacional .	183
Quadro 39: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Operacional.....	184
Quadro 40: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Ambiental....	185
Quadro 41: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Ambiental.....	186
Quadro 42: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Social.....	188
Quadro 43: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Social	189
Quadro 44: Maior e Menor Grau Médio de Sinergia dos Itens de Medição por Dimensão .	190
Quadro 45: Relação Crescente dos Menores Graus Médios dos Itens de Medição.....	191
Quadro 46: Relação Decrescente dos Maiores Graus Médios dos Itens de Medição.....	191
Quadro 47: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Estratégica.....	193
Quadro 48: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão de Gestão.....	195
Quadro 49: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Operacional	197
Quadro 50: Relação de Questões da Dimensão Operacional - Estágio 3 e 4.....	197
Quadro 51: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Social.....	199
Quadro 52: Relação de melhorias em ordem crescente – Dimensão Ambiental.....	200

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da Quantidade de IES no Brasil (1980 a 2007).....	24
Gráfico 2: Oferta de Vagas no Ensino Superior no Brasil (1991 a 2007).....	25
Gráfico 3: Oferta de Vagas no Ensino Superior no Sul do Brasil (1991 a 2007).....	25
Gráfico 4: Relação entre a Oferta e Procura no Ensino Superior (1991 a 2007)	26
Gráfico 5: Número de Matrículas de Ensino Básico (2005 a 2009).....	27
Gráfico 6: Número de Matrículas de Ensino Básico na Região Sul (2005 a 2009).....	27
Gráfico 7: Potencialidades de Melhorias Relacionadas as Dimensões (exemplo).....	116
Gráfico 8: Potenciais Melhorias Relacionadas aos Itens de Medição (exemplo)	117
Gráfico 9: Distribuição dos Respondentes por Dimensão.....	162
Gráfico 10: Percentual de Retornos por Dimensão	163
Gráfico 11: Grau de Sinergia das Dimensões	166
Gráfico 12: Limite Inferior e Superior da Percepção do Grau de Sinergia das Dimensões..	169
Gráfico 13: Grau de Sinergia dos Itens de Medição.....	172
Gráfico 14: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Estratégica	193
Gráfico 15: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão de Gestão.....	194
Gráfico 16: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Operacional	196
Gráfico 17: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Social.....	198
Gráfico 18: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Ambiental.....	200

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplo da Ficha de Avaliação – Respondentes X Questões	109
Tabela 2: Exemplo da Consolidação dos Dados – Respondentes X Itens de Medição.....	115
Tabela 3: Exemplo de Consolidação dos Itens de Medição, Dimensões e Sinergia	116
Tabela 4: Percentual de Respondentes por Dimensão.....	162
Tabela 5: Intervalo de Confiança do Grau de Sinergia das Dimensões	170
Tabela 6: Resultados por Perfil dos Respondentes e Dimensões	170
Tabela 7: Desvio Padrão e Limites Inferior e Superior dos Itens de Medição.....	173
Tabela 8: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão Estratégica	176
Tabela 9: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão de Gestão	179
Tabela 10: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão Social	188

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUSJAL	<i>Asociación Confiadas a la Compañía de Jesús em América Latina</i>
CSC	Centros de Serviços Compartilhados
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)
FG	<i>Focus Group</i> - grupos focais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IGOV	Índice de Governança Corporativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa
MEC	Ministério da Educação
PME's	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
ROL	Resultado Operacional Líquido
RSU	Responsabilidade Social Universitária
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul
SIGE	Sistemas Integrados de Gestão Empresarial
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SLAs	Acordos de Níveis de Serviços
SWOT	Forças (<i>Strengths</i>), Fraquezas (<i>Weaknesses</i>), Oportunidades (<i>Opportunities</i>) e Ameaças (<i>Threats</i>)
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos.....	29
1.3 JUSTIFICATIVA	29
1.3.1 Justificativa Acadêmica	30
1.3.2 Justificativa Empresarial.....	33
1.4 DELIMITAÇÕES.....	37
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	38
2 METODOLOGIA.....	40
2.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	40
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
2.3 MÉTODO DE TRABALHO	44
3 REFERENCIAL TEÓRICO	54
3.1 SINERGIA	54
3.2 SINERGIA ORGANIZACIONAL.....	57
3.2.1 Sinergia e a Estratégia Empresarial	57
3.2.2 Sinergia Através da Integração	61
3.3 FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO DE SINERGIA.....	66
3.3.1 Gerenciando Sinergias em Empresas que Colaboram.....	67
3.3.2 Gestão de Redes de Cooperação/Colaboração.....	69
3.3.3 Gestão da Responsabilidade Social Universitária (AUSJAL).....	71
3.4 COOPERAÇÃO, COMPARTILHAMENTO E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	73
3.4.1 Cooperação.....	73
3.4.2 Compartilhamento	75
3.4.3 Boas Práticas de Governança	80
4 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MEDIÇÃO. 82	
4.1 CONCEPÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	82
4.1.1 Escopo de Medição	83

4.1.1.1 Dimensões da Sinergia	85
4.1.1.2 Itens de Medição.....	89
4.1.1.3 Critérios de Avaliação e Questionário de Autoavaliação.....	97
4.1.2 Escala de Medição	100
4.1.3 Escala de Coleta de Dados – Questionário de Autoavaliação.....	101
4.1.4 Escala dos Estágios de Sinergia.....	102
4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	104
4.2.1 Perfil dos Respondentes	106
4.2.2 Ficha de Avaliação.....	109
4.2.3 Consolidação dos Dados.....	114
4.3 AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO POR ESPECIALISTAS	118
4.3.1 Validação do Instrumento de Medição.....	120
4.3.1.1 Validação das Vias para a Obtenção de Sinergias.....	121
4.3.1.2 Validação das Dimensões da Sinergia (requisitos de cada dimensão)	123
4.3.1.3 Validação dos Itens de Medição das Dimensões (objetivos de cada item)	126
4.3.1.4 Validação dos Critérios de Avaliação, Estágios e Concepção do Instrumento	128
4.3.2 Validação dos Mecanismos de Aplicação	131
4.3.2.1 Coleta de Dados e Questionário de Autoavaliação	131
4.3.2.2 Perfil dos Respondentes.....	135
4.3.2.3 Ficha de Avaliação e Consolidação dos Dados	137
4.3.3 Ajustes Decorrentes da Validação	139
4.3.3.1 Ajuste no Escopo do Instrumento de Medição.....	140
4.3.3.2 Ajustes no Instrumento de Medição	142
4.3.3.3 Ajustes nos Mecanismos de Aplicação	151
4.4 PRÉ-VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO	155
4.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO	157
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	160
5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	160
5.1.1 População e a Representatividade dos Respondentes	161
5.1.2 Grau de Sinergia Organizacional.....	163
5.1.3 Grau de Sinergia das Dimensões.....	165
5.1.4 Grau de Sinergia dos Itens de Medição.....	171
5.1.4.1 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Estratégica	174
5.1.4.2 Análise dos Itens de Medição da Dimensão de Gestão	177

5.1.4.3 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Operacional	180
5.1.4.4 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Ambiental	184
5.1.4.5 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Social	186
5.1.5 Avaliação Sintética da Análise dos Dados	189
5.2 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE DE MELHORIAS EM PROL DO AUMENTO DO GRAU DE SINERGIA ORGANIZACIONAL	192
5.2.1 Proposição de Melhorias da Sinergia no Caso Pesquisado.....	192
5.2.2 Proposição de Melhorias da Ferramenta e sua Aplicação.....	201
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	202
6.1 CONCLUSÕES	202
6.2 LIMITAÇÕES	206
6.3 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS	207
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	214
APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO - SEÇÃO DE GRUPO FOCAL	215
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO	251
APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO	252
APÊNDICE E – DIMENSÕES, ITENS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	254

1 INTRODUÇÃO

A corrida pela busca do conhecimento, pela evolução da economia e pela evolução das organizações é um dos motores que impulsionam as mudanças em uma perspectiva crescente de avanços, sedimentando novas práticas e novas experiências. Especificamente quanto ao conhecimento, verifica-se sua construção no modelo de produção em massa idealizado por Ford, que caracterizou o capitalismo, no modelo de produção em massa descentralizado da *General Motors* e no modelo de produção *Just-in-Time* da Toyota. A continuidade do processo de evolução se dá no modelo de produção em massa para produção flexível (customizada para o cliente), nas redes de colaboração, entre outros. Na medida em que o conhecimento e os modelos econômicos evoluem, torna-se relevante a agilidade das informações, a cooperação, as redes de organizações, a coordenação e uma forte interação entre todos os envolvidos na busca do melhor desempenho. É neste contexto, de melhorar o desempenho organizacional, que se estabelecem os processos de sinergia, objeto de estudo desta pesquisa.

O termo *sinergia* tem sido utilizado em diversas áreas do conhecimento e comumente é referenciado como a soma das partes sendo maior que o todo. Montelanc (2009) define o conceito de sinergia como sendo a capacidade que uma combinação de empresas tem de ser mais lucrativa que a soma de seus lucros individuais. O todo ser mais lucrativo que a soma das partes remete ao conceito de eficiência operacional. Segundo Damodaran (2004), a eficiência operacional de uma organização determina sua margem operacional e, portanto, seu lucro operacional; organizações mais eficientes têm margens operacionais mais elevadas. Portanto, se a organização conseguir aumentar sua margem operacional sobre os ativos existentes, ela vai gerar valor adicional.

Os caminhos para melhorar a sinergia organizacional podem ser constituídos de diversas formas, seja através de ações de governança corporativa, por fusão e aquisições de empresas, seja por integrações entre unidades de negócio, entre outros. Esses caminhos relacionam-se de alguma forma com o desempenho organizacional, sendo influenciados positivamente ou negativamente pelo processo de sinergia.

No que tange à governança corporativa, Cornforth (2003) apresenta cinco perspectivas teóricas, sendo: i) agência; ii) *stewardship*; iii) dependência de recursos; iv) democrática; e v) *stakeholders*. Pode-se observar que o conceito de governança tem múltiplas interpretações. Entretanto, emerge o predomínio da existência de conflito entre a administração e a

propriedade da organização. Conforme Lethbridge (1997), a profissionalização da gestão implica delegar autonomia aos gestores podendo levar a uma divergência de interesses. Essa assimetria informacional, decorrente da segregação dos poderes entre a propriedade e a administração, gera uma necessidade constante de alinhamento dos interesses, influenciando na sinergia organizacional.

No que concerne à obtenção de sinergia através de fusões e aquisições de empresas, Weston e Brigham (2000) definem uma fusão sinérgica quando o valor pós-fusão supera a soma dos valores pré-fusão das empresas individuais. Para Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), as fontes de sinergia em fusões são: i) economias de escalas operacionais; ii) economias financeiras; iii) melhorias na eficiência gerencial; iv) maior poder de mercado; e v) economias fiscais.

Diante desses aspectos, é possível perceber que a relação entre os processos de fusão e aquisições de empresas e a eficiência operacional indica um caminho para a melhoria do processo de sinergia, no qual se destaca a amplitude e o crescimento dos movimentos de fusão e aquisições. Montelanc (2009) afirma que as fusões e aquisições estão sendo realizadas em escala mundial por, praticamente, todos os setores da economia. Essa sinalização do mercado reforça a alternativa de fusões e aquisições como um dos caminhos para melhorar a eficiência operacional e, por consequência, criar valor para a organização.

Outro caminho importante para a obtenção de sinergias organizacionais é através da integração. De acordo com Montelanc (2009), o valor da sinergia decorre dos benefícios da integração, sendo: i) maior mix de produtos; ii) vendas cruzadas; iii) maior base de clientes; iv) redução de custos e despesas; v) ganhos de escala; vi) maior poder de negociação; vii) entrada em novos mercados; e viii) liderança de mercado. Esses benefícios remetem a uma redução dos custos totais da organização influenciando na eficiência operacional.

Ao abordar a integração como uma forma de conectividade, esta, por sua vez, remete à estrutura basilar de uma rede de cooperação, na qual a interação é um de seus elementos fundamentais. Segundo Todeva (2006), a interação surge quando dois ou mais participantes se conectam. Castells (1999) pontua que a rede se estabelece quando houver coerência (objetivos comuns) e conectividade (interação). Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que são necessárias três condições essenciais para a obtenção de ganhos competitivos em redes de cooperação: i) objetivos comuns; ii) interação; e iii) gestão (coordenação). Nesse momento, cabe destacar outro elemento importante para a obtenção de sinergias: a cooperação entre os envolvidos. Quanto maior for a cooperação entre os envolvidos, maior será a integração, estabelecendo a relação entre a cooperação e a obtenção de sinergias.

Todos os caminhos para a obtenção de sinergias organizacionais expostos até então indicam haver uma relação entre algumas variáveis que influenciam no desempenho organizacional, estabelecendo uma relação de causa e efeito. Para uma melhor compreensão desses relacionamentos, carece a construção de um mapa que sistematize a relação entre as variáveis de cada uma das vias para a obtenção de sinergias organizacionais. Para a construção deste mapa, pode-se utilizar a abordagem do Pensamento Sistêmico como uma ferramenta para auxiliar na compreensão do dinamismo e complexidade das relações.

A abordagem do Pensamento Sistêmico denomina este mapa como mapa de enlaces casuais ou mapa sistêmico. Esse mapa é representado por uma estrutura em forma de grafo que identifica as características estruturais, as relações causa-efeito-causa e dos tempos de espera presentes no comportamento do sistema (FERNANDES, 2001). Os elementos centrais dessa estrutura são as variáveis sendo que algumas afetam ou influenciam outras, evidenciando a existência de relações¹ de causa e efeito.

O mapa sistêmico que sintetiza as vias para a obtenção de sinergias, até então descritas, está representado na Figura 1. Nesse mapa, pode-se observar que a relação entre a integração e a eficiência operacional remete ao grau de sinergia entre as unidades de negócio, seus departamentos e recursos humanos, sendo: quanto melhor for a gestão, maior for a interação e quanto mais alinhados estiverem os objetivos comuns, maior será a cooperação entre todos os envolvidos; quanto maior for a cooperação, maior será a integração; quanto maior for a integração, menores serão os custos totais, maiores serão os ganhos de escala e maior será o poder de negociação, proporcionando uma redução dos custos totais; por consequência, melhora a sinergia organizacional que leva a uma melhor eficiência; quanto maior for a eficiência, maior será a margem operacional e, por consequência, maior será a criação de valor para a Organização.

¹ A relação é representada por setas que ligam a causa ao efeito indicando aumento (relacionamento positivo) ou redução (relacionamento negativo) do efeito, sendo que o relacionamento positivo é representado por uma seta sólida preta e o relacionamento negativo por uma seta pontilhada vermelha.

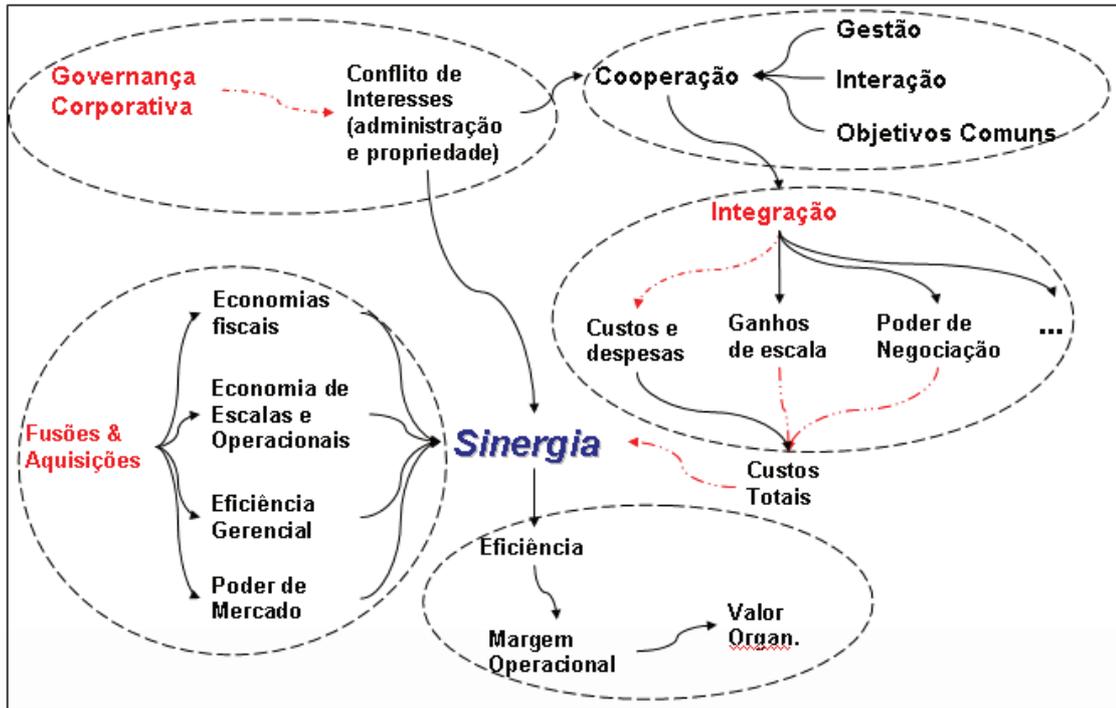


Figura 1: Caminhos para Obtenção de Sinergias
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando organizações com características em que cada Unidade de Negócio é autônoma, com estruturas organizacionais replicadas e dependentes das demais unidades, os conceitos de redes de cooperação contribuem na fundamentação desta pesquisa. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação surge do interesse comum entre os indivíduos envolvidos, tendo como pressuposto que somente operando em conjunto poderão obter o ganho desejado. Ainda, “[...] rede de cooperação reúne empreendimentos com objetivos comuns, densamente inter-relacionados, estando estruturada para desenvolver e manter ganhos coletivos, sem que cada participante venha perder sua autonomia de gestão” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 24). Dessa forma, organizações com replicação de estruturas e dependentes entre si apresentam uma oportunidade para melhorar o seu desempenho organizacional através dos recursos e estruturas já disponíveis, apontando para a via da integração como uma alternativa adequada para melhorar a sinergia organizacional em instituições que apresentam essas características.

Ao abordar o tema “melhoria da sinergia organizacional”, é preciso remeter-se a um processo que pressupõe sair de um estado e ir para outro estado (hoje, melhor que ontem; e amanhã, melhor do que hoje). Dessa forma, melhorar a sinergia organizacional traz um pressuposto que é identificar qual a percepção do atual grau de sinergia entre as Unidades de Negócio da Organização. Ao combinar a identificação (medição) do atual grau de sinergia com um conjunto de ações e uma nova identificação do grau de sinergia, é possível

estabelecer um *feedback* referente às ações realizadas, possibilitando criar um processo de melhoria contínua.

Posto isso, a presente pesquisa objetiva medir a percepção do grau de sinergia em instituições constituídas de multiunidades de negócio por intermédio da via da integração, desenvolvendo, aplicando e avaliando um instrumento de medição. O resultado desta pesquisa contribuirá para o alinhamento entre a teoria e a prática, bem como para a continuidade do desenvolvimento das pesquisas, com a finalidade de obter melhores resultados na gestão das Organizações através da via da integração, utilizando-se de instrumentos que permitam diagnosticar e apoiar as decisões estratégicas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o objetivo de preservar a identidade da Organização em estudo, serão utilizados nomes fictícios criados pelo pesquisador preservando a fidelidade dos dados apresentados.

A EducaGlobo foi fundada no século XV e está organizada por regiões em diversos países. Cada região tem um dirigente responsável pelo resultado coletivo das instituições compreendidas no seu respectivo espaço geográfico. No contexto brasileiro, atualmente a EducaGlobo está dividida em três regiões, conforme Quadro 1.

Regiões	Região N	Região C	Região S
Estados do Brasil	Acre	Tocantins	Rondônia
	Amazonas	Goiás	Mato Grosso
	Roraima	Distrito Federal	Mato Grosso do Sul
	Amapá	Minas Gerais	Paraná
	Pará	Rio de Janeiro	Santa Catarina
	Maranhão	São Paulo	Rio Grande do Sul
	Piauí		
	Ceará		
	Rio Grande do Norte		
	Paraíba		
	Pernambuco		
	Alagoas		
	Sergipe		
	Bahia		
Espírito Santo			
Área (KM ²)	4.934.558	1.501.943	2.074.469
Habitantes	63.739.647	83.745.251	33.307.267

Quadro 1: Regiões da EducaGlobo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da Organização

A região objeto de estudo desta pesquisa é a região “S”, que será denominada neste trabalho de EducaSul. A EducaSul foi fundada no final do século XVIII e é uma associação civil de fins não lucrativos, filantrópicos de natureza educativa. Ela mantém atualmente 19 instituições (Unidades de Negócio), sendo que quatro destas são do segmento de educação compreendendo ensino básico² e ensino superior³. As demais instituições, que atuam no segmento de ação social e formação religiosa, não serão consideradas como objeto de estudo desta pesquisa.

Estas unidades estão dispersas geograficamente prestando serviços de ensino a, aproximadamente, 35.000 alunos, tendo cada uma suas próprias estruturas organizacionais de gestão e suporte à operação, compreendendo cerca de 3.000 colaboradores entre funcionários e docentes.

Considerando o contexto do mercado brasileiro de ensino, no qual a EducaSul está inserida, os incentivos das políticas públicas do Governo Federal e a liberalização das exigências para aberturas de Instituições de Ensino Superior (IES), em função da incapacidade de investimento no setor público (MARETH, 2008), alavancaram um significativo crescimento na quantidade de instituições de ensino superior no Brasil a partir do ano 2000, conforme apresenta o Gráfico 1.

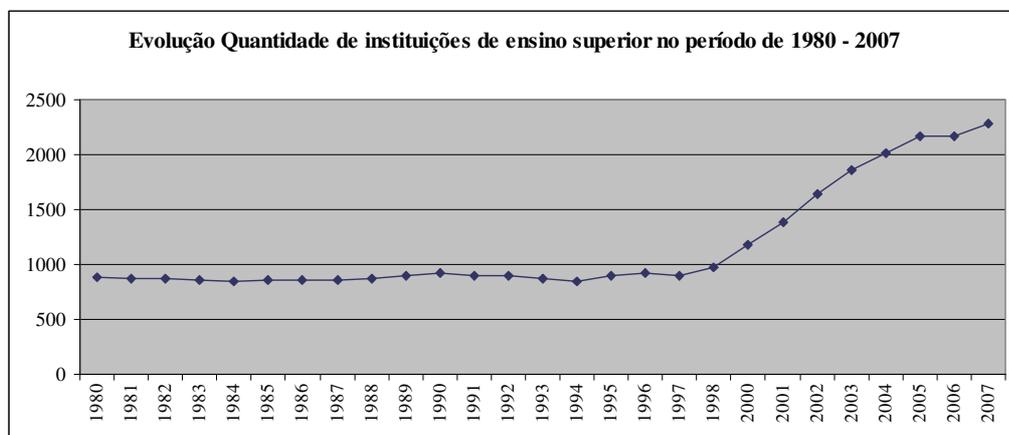


Gráfico 1: Evolução da Quantidade de IES no Brasil (1980 a 2007)

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa - INEP (2009)

O mesmo comportamento pode-se observar na quantidade de vagas oferecidas ao mercado de ensino no Brasil. Em 1991, foram ofertadas 516.663 vagas e, em 2007, foram ofertadas 2.823.943 vagas, representando um aumento de 547% no período, como pode ser observado no Gráfico 2.

² Ensino Básico compreende educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, educação especial, educação de jovens e adultos e educação profissional (INEP, 2009).

³ Ensino Superior compreende graduação, pós-graduação estrito e lato sensu e extensão.

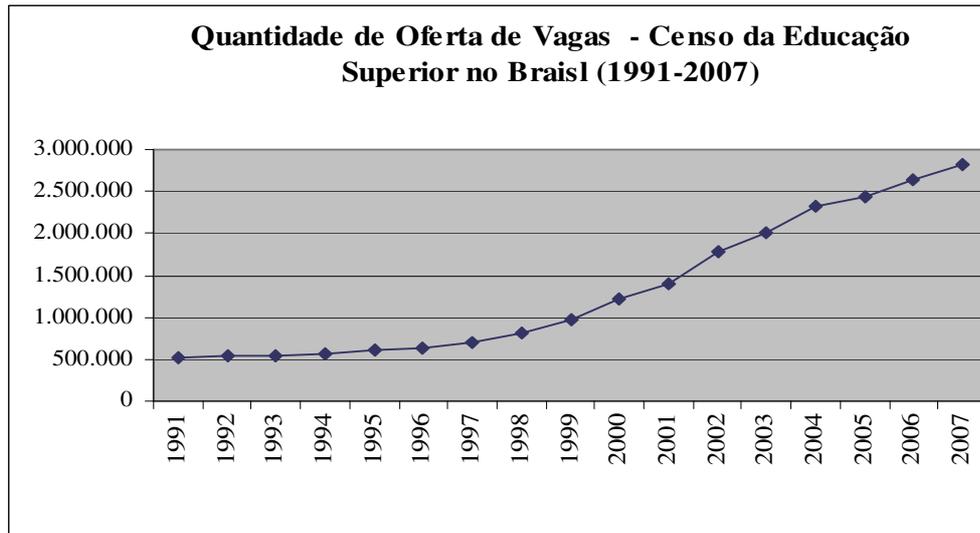


Gráfico 2: Oferta de Vagas no Ensino Superior no Brasil (1991 a 2007)
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do INEP (2009)

No que concerne à Região Sul⁴, o comportamento do mercado acompanhou a curva do crescimento da oferta de vagas no Brasil, sendo que, em 1991, foram ofertadas 90.938 vagas e, em 2007, foram ofertadas 387.393 vagas, representando um aumento de 496% na oferta, como pode ser observado através do Gráfico 3.

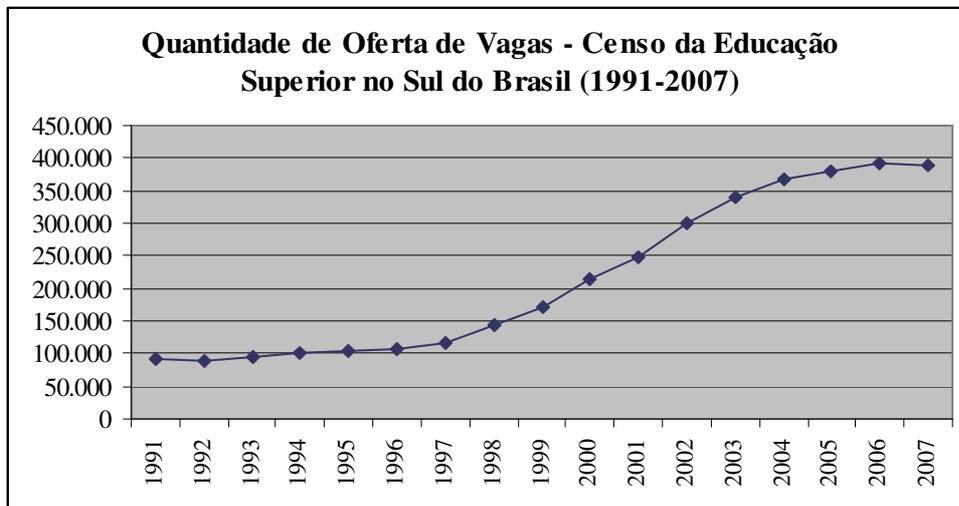


Gráfico 3: Oferta de Vagas no Ensino Superior no Sul do Brasil (1991 a 2007)
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do INEP (2009)

Entretanto, há uma diminuição da quantidade de alunos inscritos por vaga oferecida, que representou uma redução de 55% no período, como pode ser observado no Gráfico 4. O aumento de instituições, bem como a oferta de vagas e a diminuição de alunos inscritos por vaga acentuam o acirramento da concorrência, pois o *gap* da oferta e procura está tendendo a ser cada vez menor.

⁴ A Região Sul compreende os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (INEP, 2009).

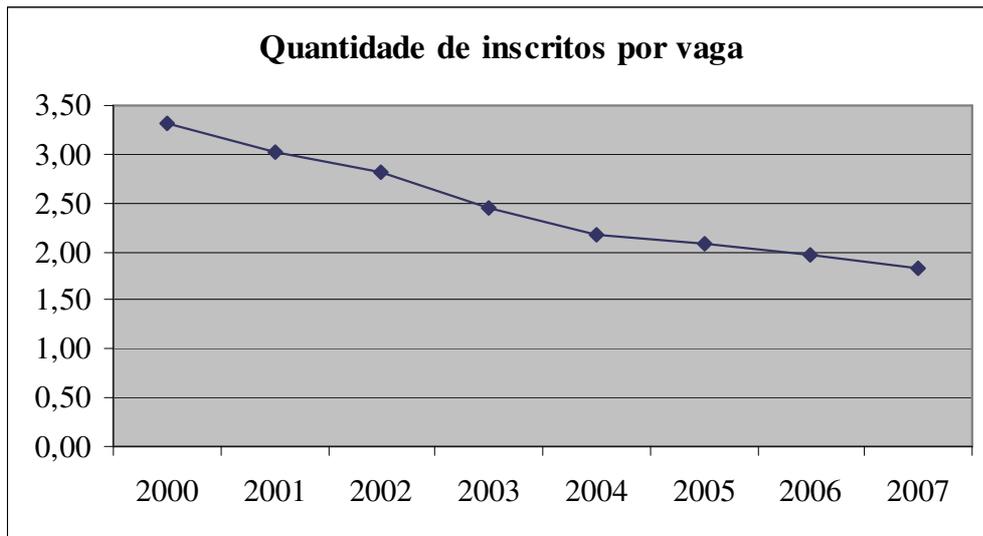


Gráfico 4: Relação entre a Oferta e Procura no Ensino Superior (1991 a 2007)
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do INEP (2009)

No sentido contrário ao ensino superior, no qual se observa um aumento na quantidade de instituições de ensino, no contexto do ensino básico, observa-se uma queda na quantidade de instituições de ensino. Em 2005, conforme censo escolar realizado pelo INEP (2009), o Brasil tinha 207.234 instituições de ensino básico, sendo que, em 2009, totalizaram 197.498 representando uma redução de 4,7% na quantidade de instituições de ensino básico federal, estadual, municipal e privada. A maior queda na quantidade de instituições de ensino ocorreu na dependência administrativa municipal, representando 6,3% no período. Já, para as instituições de ensino privadas, houve um pequeno acréscimo de instituições de ensino na ordem de 0,5%, passando de um total de 35.515 instituições em 2005 para 35.685 em 2009, sendo que, no ano de 2008, havia 35.138 instituições. Ou seja, para a educação privada, a quantidade de instituições manteve-se estável no período 2005-2009.

No que concerne à quantidade de alunos matriculados nas dependências administrativas federais, estaduais, municipais e privadas, a exemplo do ensino superior, também se observa uma queda no número de alunos matriculados, pois, em 2005, havia 56.471.622 e, em 2009, havia 52.580.452, representando uma queda de 6,9%, conforme ilustrado no Gráfico 5.

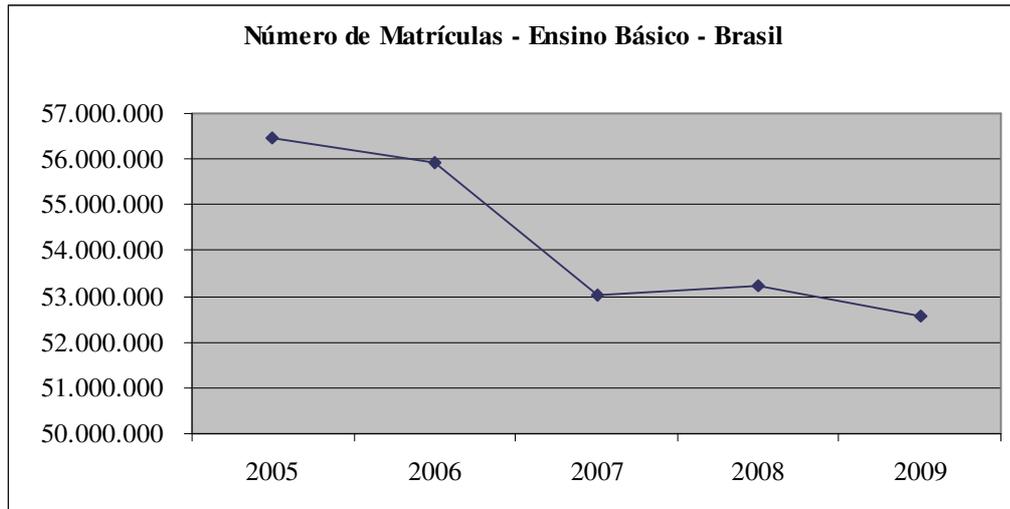


Gráfico 5: Número de Matrículas de Ensino Básico (2005 a 2009)
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do INEP (2009)

A maior queda foi registrada na dependência administrativa estadual, que, em 2005 possuía 23.571.777 alunos matriculados e, em 2009, 20.737.663, representando uma redução de 12%. No contexto do ensino privado, em 2005, foram registrados 7.431.103 alunos matriculados e, em 2009, 7.309.742, compreendendo uma redução de 1,6% de alunos matriculados no período.

Em síntese, no cenário brasileiro, além da redução de 4,7% de instituições de ensino básico, também ocorreu uma redução do 6,9% de alunos matriculados, sinalizando uma redução da procura.

Estratificando a região geográfica do sul do país, apesar de haver uma estabilidade na quantidade de instituições de ensino básico, observa-se uma queda na quantidade de alunos matriculados, considerando a dependência administrativa federal, estadual, municipal e privada, conforme apresenta o Gráfico 6.

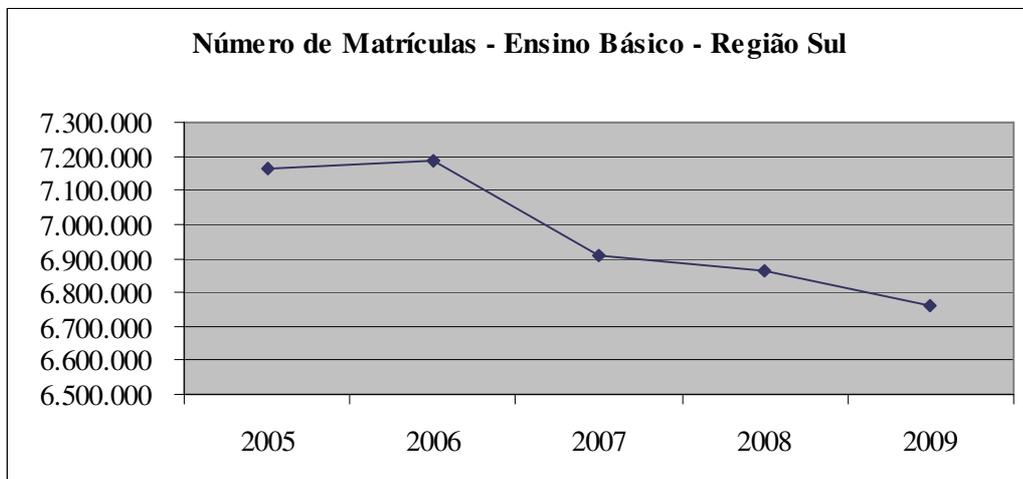


Gráfico 6: Número de Matrículas de Ensino Básico na Região Sul (2005 a 2009)
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do INEP (2009)

A maior queda foi registrada no ensino estadual, sendo que, no ano de 2005, totalizaram 3.573.675 alunos matriculados e, no ano de 2009, 3.193.292 matriculados, representando uma queda de 10,6%. No ensino privado, a queda representou 4,9%, sendo que, em 2005, foram matriculados 930.069 e, no ano de 2009, matricularam-se 884.302 alunos.

A diminuição da quantidade de alunos matriculados no ensino básico e a diminuição da quantidade de inscritos por vagas no ensino superior, como também o aumento de ofertas de ensino superior, são sinalizadores para o aumento da competitividade no segmento de ensino. A competitividade associada com os incentivos para abertura de instituições de ensino superior e a globalização do mercado está despertando a atenção para os processos de sinergia impulsionando as instituições de ensino a repensarem suas práticas e modelos de gestão.

No contexto de melhorar os resultados operacionais para fazer frente à competitividade, as organizações constituídas de várias unidades de negócio com replicação de estruturas apresentam uma oportunidade para melhorar seu desempenho corporativo através da melhoria da sinergia por intermédio da integração.

Este trabalho apresenta como estudo de caso a organização EducaSul que vem nos últimos anos realizando uma série de ações para fazer frente aos desafios da arena competitiva do mercado de ensino. Algumas destas ações sinalizam para busca de uma melhoria da sinergia da Organização, integrando e compartilhando experiências, processos, tecnologia e gestão. Decisões e ações estão sendo realizadas deixando evidente a percepção da mudança para uma melhor sinergia entre as unidades. Mesmo havendo uma percepção empírica, permanece a dúvida de qual é o atual grau desta percepção da sinergia? Ainda, onde é possível investir mais esforços para melhorar a sinergia? E, por fim, como é possível acompanhar o processo de melhoria através de dados quantificáveis (medições da sinergia organizacional).

Dessa forma, o objeto desta pesquisa pode ser representado pela seguinte questão norteadora: como medir a percepção do grau de sinergia organizacional em uma instituição constituída de multiunidades de negócio?

Posto isso, este trabalho, além da possibilidade da contribuição acadêmica da pesquisa, objeto principal deste estudo, apresenta-se como uma oportunidade de contribuição para o aperfeiçoamento da eficiência operacional da EducaSul, através da medição da percepção do grau de sinergia entre as Unidades de Negócio e da identificação dos pontos de alavancagem da melhoria da integração e cooperação entre as mesmas, em prol de uma melhor sinergia.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, são apresentados a descrição do objetivo geral desta pesquisa e os desdobramentos para os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é medir a percepção do grau de sinergia de uma Organização constituída de multiunidades de negócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Desenvolver e aplicar um instrumento de medição da percepção do grau de sinergia empresarial para uma Organização constituída de multiunidades de negócio através da via a integração.
- Analisar o caso, objetivando a identificação de pontos de melhoria em prol do aumento da percepção da sinergia organizacional por meio da via da integração.
- Avaliar o desenvolvimento e a aplicação do instrumento, discutindo seus resultados e definindo as suas potencialidades e as suas respectivas limitações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para fazer frente às séries históricas apresentadas, a busca por melhores resultados em que a soma das partes é maior que o todo, desperta o interesse acadêmico e organizacional, animando a continuidade das pesquisas e suas aplicações. Dessa forma, este estudo se justifica pela relevância acadêmica e empresarial, forma pela qual esta seção está estruturada.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

A sinalização de que algo deve ser feito frente ao acirramento da competitividade está evidenciada deixando sob a responsabilidade dos tomadores de decisão definir quais são as ações estratégicas que devem ser tomadas para reagir adequadamente ao mercado e atender as necessidades internas da Organização. O processo de tomada de decisão estratégica para melhorar a sinergia organizacional torna-se ainda mais complexo e arriscado, quando não há instrumentos que permitam compreender qual o diagnóstico atual da sinergia entre Unidades de Negócio.

Para a realização do diagnóstico, deve-se levar em conta as variáveis que influenciam diretamente na medição da percepção do grau de sinergia. Retomando o mapa que representa as vias para a obtenção de sinergias por meio da integração (Figura 1), as variáveis diretamente relacionadas são: i) cooperação; e ii) governança corporativa.

O estudo de Bititci et al. (2007) aborda a cooperação, citando estudos nos quais as empresas objetivam compartilhar recursos, informações, reduzir riscos, custos, tempo de inserção no mercado, tempo de entrega, aumentar o *market-share*, utilização de ativos, experiência, conhecimento, serviços ao cliente entre outros.

A significância dos benefícios da cooperação seduz as organizações a investirem em processo de sinergia e inserções em redes de cooperação em busca de um melhor desempenho. Por outro lado, alguns estudos citados por Bititici et al. (2007) identificaram elevadas taxas de insucesso de cooperação entre empresas.

Desse modo ao buscar identificar as razões das altas taxas de insucesso em empresas colaborativas, Bititci et al. (2007) desenvolveram um modelo e uma ferramenta de avaliação da sinergia organizacional abordando quatro dimensões, sendo: i) dimensão estratégica; ii) dimensão operacional; iii) dimensão cultural; e iv) dimensão comercial. Esse modelo provê um caminho para avaliar a maturidade organizacional para cooperação, bem como prover mecanismos, a fim de facilitar a discussão entre empresas consideradas colaborativas. Em suas conclusões, destaca que é completamente possível o desenvolvimento de uma ferramenta ou *framework* de auditoria, com a finalidade de estabelecer a prontidão para a cooperação. Complementa ainda que uma ferramenta de auditoria (avaliação) facilita as necessidades de conversação entre as empresas que estão dispostas a adotar iniciativas de cooperação, bem como permite compreender as suas próprias fraquezas e necessidades de desenvolvimento. Finaliza afirmando que o modelo de sinergia e a ferramenta de auditoria, embora sejam

válidos, necessitam ser aplicados em outro conjunto de organizações com características culturais diferentes e também para desenvolver uma melhor compreensão do modelo e da ferramenta.

No mesmo propósito de desenvolvimento de uma ferramenta que permita a avaliação de cooperação, Bortolaso (2009) propôs um modelo de avaliação da gestão em redes de cooperação do varejo no programa de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul – Brasil. Esse programa foi criado no ano 2000 e está vinculado à Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul – SEDAI. A implementação deste programa tem contribuído para o desenvolvimento de Pequenas e Médias (PME's) empresas associadas às redes. Segundo Balestrin, Verschoore e Freire (2007), os benefícios alcançados pelas 816 empresas organizadas em 110 redes possibilitaram um aumento no faturamento, redução dos custos de compras e custos totais – Quadro 2.

<i>Benefícios das redes de cooperação</i>	
73%	Adotaram novas práticas de trabalho
72%	Reduziram os custos de compras
65%	Conquistaram novos clientes
55%	Buscaram novos fornecedores
54%	Aumentaram o faturamento
47%	Lançaram novos produtos e serviços

Quadro 2: Benefícios das Redes de Cooperação
Fonte: Balestrin, Verschoore e Freire (2007)

Ao observar os dados do Quadro 2, pode-se constatar que a adoção de práticas de redes de cooperação proporcionou melhoria nos processos internos, melhor uso dos recursos disponíveis e, ampliação não só do relacionamento com o mercado, através de novos produtos e serviços e de novos fornecedores, mas também da carteira de clientes.

Bortolaso (2009) sinaliza que a atuação em rede de cooperação proporciona o fortalecimento da empresa na medida em que possibilita a efetivação de ações conjuntas, tais como adoção de estratégias mais eficazes, ganhos de escala, redução de custos e valorização da marca.

Retomando o modelo proposto por Bortolaso (2009), o mesmo é constituído de seis critérios subdivididos em 18 itens que, por sua vez, são desmembrados em 75 questões com o objetivo de avaliar o estágio de gestão em que se encontra a rede e quais os pontos que podem ser melhorados. Os critérios de avaliação são: i) estratégia; ii) estrutura da rede; iii) processos; iv) relacionamento; v) coordenação; vi) liderança; e vii) resultados. Em suas considerações finais, Bortolaso (2009) propõe a aplicação do modelo em redes de cooperação pertencentes a outros segmentos, tais como indústria e serviços.

Além da cooperação, a governança corporativa também contribui para a obtenção de sinergias, situação na qual quanto melhor for a governança corporativa, melhor será a cooperação e, portanto, melhor a sinergia. Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) contribui disponibilizando um instrumento que permite medir a qualidade da governança corporativa traduzindo-se no Índice de Governança Corporativa (IGOV). Esse instrumento de medida foi proposto por Silveira (2004), sendo constituído de um conjunto de 20 perguntas binárias e objetivas. Cada resposta positiva adiciona um ponto ao índice que irá indicar um nível de governança corporativa entre 0 e 20. O índice IGOV foi elaborado considerando quatro dimensões para a avaliação de práticas de Governança Corporativa. São elas: i) acesso à informação; ii) conteúdo das informações; iii) estrutura do conselho de administração; e iv) estrutura de propriedade e controle.

Além da governança corporativa e da cooperação (vias para a obtenção de sinergias), existem outros elementos que contribuem como facilitadores para que a soma das partes seja maior que o todo através do compartilhamento de serviços e recursos.

Segundo Schulman et al. (2001), o compartilhamento de serviços se dá através da concentração dos recursos da Organização realizados como atividades, normalmente replicadas na Organização, de forma a servir múltiplas partes internas a custos reduzidos e com alta qualidade na prestação dos serviços. Quinn, Cooke e Kris (2000) complementam que é uma prática em que Unidades de Negócio decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas. Já Bergeron (2003) define como uma estratégia colaborativa, onde um conjunto de funções do negócio é concentrada em uma nova e semi-autônoma unidade de negócio. Janssen e Joha (2008) complementam afirmando que os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) fornecem serviços bem definidos para outras entidades organizacionais através de Acordos de Níveis de Serviço (SLA). Segundo OCG (2001), o SLA é um contrato bilateral acordado entre um fornecedor de serviços e os clientes que fornecem a base para gerenciar o relacionamento entre o prestador e o cliente. O estabelecimento de SLA's permite instrumentalizar a medição do desempenho do compartilhamento de recursos e serviços.

Sob a perspectiva da justificativa acadêmica, parece evidenciada a necessidade de continuidade na ampliação das pesquisas visando promover o entendimento das formas de obtenção de sinergias através da via da integração, da sua gestão e, sobretudo, de instrumentos que permitam medir a percepção do grau de sinergia apoiando as decisões estratégicas para a obtenção de melhores resultados. A complexidade sistêmica remete à necessidade de estudos de causa-efeito-causa das variáveis envolvidas bem como a congregação de mais de uma

dimensão da gestão da sinergia organizacional. Ainda, carece de mais pesquisas que apliquem os instrumentos propostos permitindo gerar insumos para o refinamento dos instrumentos e o fortalecimento e consolidação dos mesmos como ferramentas robustas e reconhecidas pelo meio acadêmico e organizacional.

Dessa forma, a presente pesquisa parte de ferramentas já propostas conjugando as mesmas em um instrumento único customizado para o contexto desta pesquisa.

1.3.2 Justificativa Empresarial

No que concerne à EducaSul, alguns eventos sinalizam tendências que dão subsídios para o desenvolvimento de processos de sinergia, tanto na perspectiva externa (comportamento do mercado), quanto na perspectiva interna (desempenho da organização).

Na perspectiva externa, as forças de mercado, tais como competitividade e globalização, sinalizam para a constante vigília na máxima utilização dos recursos. A possibilidade de obter ganhos coletivos maiores do que a soma dos ganhos individuais motiva as organizações e fortalece a importância desta pesquisa. As séries históricas apresentadas certificam o acirramento da competitividade no segmento de educação que pode ser observado tanto na educação básica quanto na educação superior.

Sob a perspectiva interna, o predomínio de um modelo de governança no qual cada Unidade de Negócio define suas políticas de gestão de forma independente, mesmo sendo uma propriedade única, remete ao conflito de interesse entre a propriedade e a administração, bem como a um possível desalinhamento estratégico entre as Unidades de Negócio. Esse modelo incorre na replicação de estruturas, riscos fiscais e na perda de oportunidades de negócio, uma vez que o mercado percebe unidades independentes, ou seja, como sendo Unidades de Negócio não pertencentes a uma mesma Organização.

Modelos com baixa sinergia, em que as Unidades de Negócio definem suas políticas e formas de gestão locais sem necessariamente haver um alinhamento com toda a Organização, merecem uma revisão no momento em que a matriz cada vez mais passa a prestar contas perante os órgãos legais sobre o coletivo, ou seja, sobre todas as Unidades de Negócio. Em uma estrutura organizacional constituída de multiunidades de negócio, mesmo que algumas Unidades de Negócio tenham um bom desempenho, não necessariamente isso reflita no bom desempenho da corporação como um todo. Conforme a série histórica do desempenho

operacional consolidado das Unidades de Negócio⁵, no ano 2000, inicia-se uma queda no desempenho culminando em 2005 no pior resultado dos últimos 10 anos, representando uma queda de 16,53% no período. A partir de então, os resultados passam a melhorar significativamente, pois no ano de 2007, representavam um desempenho 12,77% melhor em relação ao ano de 2005. Novamente inicia-se uma queda, sendo que, em 2009, obtém-se uma queda equivalente a 6% em relação ao ano de 2007. Resumindo, no período que compreende os anos de 2000 a 2009, houve uma queda no desempenho operacional consolidado equivalente a 9,76%, como pode ser observado na Figura 2. Nesse sentido, considerando a representatividade dos recursos envolvidos que estão relacionados ao coletivo ou que dependam de definições de políticas de gestão globais, há uma sinalização clara de uma necessidade de melhoria no desempenho global.

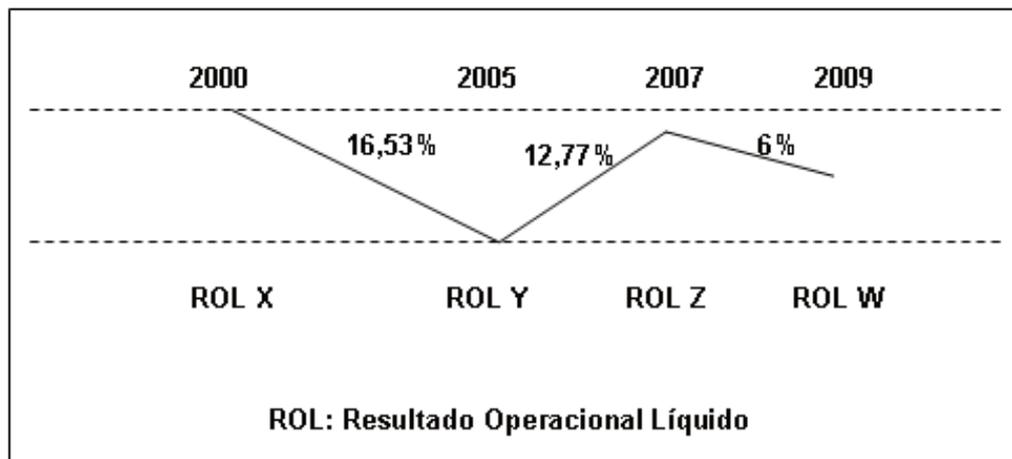


Figura 2: Resultado Operacional Líquido da Atividade de Ensino - ROL
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da Organização

Complementando a perspectiva interna, a última reunião geral de âmbito mundial ocorrida no ano de 2008, envolvendo todas as Organizações da EducaGlobo, resultou na elaboração de seis diretrizes gerais, sendo que a quinta aborda três princípios norteadores para o governo da EducaGlobo. O primeiro princípio aborda o ritmo acelerado da globalização e o desejo de se trabalhar mais em colaboração. O segundo princípio aborda a estrutura de governo sinalizando que devem ser agilizadas, modernizadas e flexibilizadas. Complementa ainda que a EducaGlobo servirá com eficácia sua missão simplificando algumas estruturas e procedimentos de governo, usando métodos modernos de comunicação e colaboração e introduzindo, progressivamente, estruturas flexíveis a diferentes níveis. O terceiro princípio aborda o modo como se há de exercer o governo, de maneira que se possa continuar a manter a identidade da EducaGlobo.

⁵ Os dados apresentados representam a diferença em percentual de um ano para o outro.

Alinhada com os princípios norteadores da EducaGlobo, a EducaSul contempla em seu planejamento estratégico (2008-2012) projetos organizados em cinco áreas, a saber: i) governo; ii) vocação e formação; iii) educação; iv) espiritualidade; e v) ação social. Na área de governo, está localizado um projeto intitulado de Projeto Sinergia. Esse projeto tem como objetivo desenvolver um novo desenho organizacional e de gestão eficaz, para toda a EducaSul. Ainda, em sua justificativa, o projeto apresenta que a gestão, além de responder aos princípios de uma gestão estabelecida em bases científicas, precisa superar o isolamento e os modos personalísticos de governo. Complementa ainda com as recomendações oriundas da EducaGlobo, para que a EducaSul busque um novo desenho organizacional com políticas claras e coerentes de gestão em vista da missão, da visão, dos objetivos estratégicos, das mudanças, das dificuldades de sustentabilidade e das novas exigências.

Motivado pelo atendimento às exigências legais, às pressões pela agilidade na obtenção de informações e por uma busca da melhor utilização dos recursos disponíveis na EducaSul, o projeto Sinergia foi autorizado no ano de 2005 contemplando todas as unidades de negócio. No espaço do projeto, as instituições passam a compartilhar suas boas práticas, reavaliar seus processos, compartilhar suas dificuldades e repensar suas práticas de gestão avançando na construção da sinergia organizacional.

Em 2008, essa caminhada toma proporções maiores e acentuam-se as atividades e interações entre as Unidades de Negócio, envolvendo um número ainda maior de colaboradores em todos os níveis hierárquicos na perspectiva de construção de algo novo. A Figura 3 ilustra a evolução do processo, apresentando a tônica que ocupou a agenda das definições estratégicas no transcorrer do percurso.

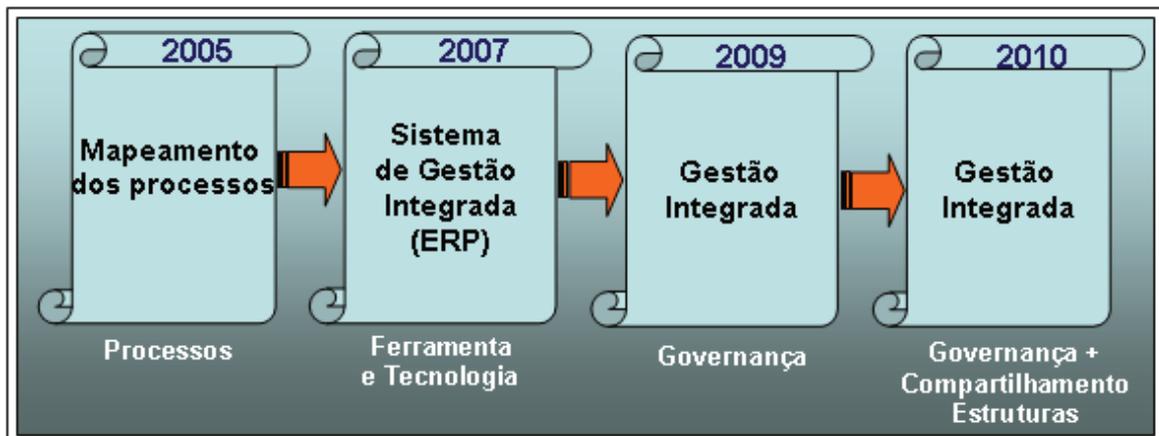


Figura 3: Evolução do Processo de Sinergia na EducaSul
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da Organização

Ao relacionar a quantidade de instituições de ensino superior no Brasil (Gráfico 1) com o desempenho organizacional da EducaSul, pode-se observar que, a partir do ano 2000, ao mesmo tempo em que aumentam as instituições, há uma queda no resultado operacional líquido. De igual forma, ao relacionar o desempenho organizacional com a quantidade de alunos matriculados no ensino básico privado no sul do Brasil no período de 2005 a 2009, pode-se observar que há uma redução de 4,9% de alunos matriculados, enquanto ocorre uma queda no resultado operacional líquido. Relacionando as decisões e as ações na direção dos avanços na construção da sinergia organizacional com o desempenho organizacional consolidado, os resultados indicam uma queda no desempenho, mesmo que as decisões estratégicas apontem para uma melhor utilização dos recursos instalados.

Ao estabelecer essas relações, é reforçada a existência de uma complexidade sistêmica entre as variáveis envolvidas e a necessidade de ferramentas que permitam medir a percepção do grau de sinergia considerando: as dimensões estratégicas, de gestão, operacional, cultural e comercial a luz da cooperação e compartilhamento de serviços e recursos. Na medida em que se consegue estabelecer um indicador, surge a oportunidade de estabelecer um processo de melhoria organizacional permitindo a avaliação das decisões e as ações decorrentes das mesmas ao longo do tempo. Ainda, ao estabelecer um instrumento de medida, permite-se que sejam isoladas as variáveis que não estão relacionadas à obtenção de sinergias através da integração, bem como dá subsídios para os direcionadores de decisões futuras.

Nesse contexto, que a proposta do presente trabalho encontra oportunidade de contribuir para a pesquisa acadêmica e também uma oportunidade de colaborar com a gestão empresarial desenvolvendo e disponibilizando uma ferramenta de apoio estratégico. Esta ferramenta se propõe a ir além da medição da percepção do grau de sinergia, identificando quais das dimensões avaliadas necessitam de uma maior atenção, possibilitando, dessa forma, uma maior assertividade nas proposições de melhorias, bem como a evolução da sinergia em ritmos diferentes entre cada dimensão, favorecendo, por conseguinte, o aprendizado organizacional.

Portanto, o trabalho se justifica por agregar conhecimento científico no desenvolvimento de processos de sinergia através da integração entre as Unidades de Negócio, contribuindo com o desenvolvimento de um instrumento de medição que congrega cinco dimensões, as quais influenciam na obtenção de um melhor desempenho organizacional em instituições constituídas de multiunidades de negócio. Com igual importância, cabe esclarecer que este trabalho propõe-se a aplicar e avaliar um instrumento que apóie a tomada de decisão estratégica.

Ao considerar o contexto do estudo de caso, restringem-se ainda mais os estudos referentes à aplicação de instrumentos de medição da percepção da sinergia organizacional que contemplem esse conjunto de dimensões e itens de avaliação.

1.4 DELIMITAÇÕES

Por questões de acessibilidade aos dados, esta pesquisa limita-se a instituições confessionais de ensino e a uma das Organizações da Companhia EducaGlobo: a EducaSul.

Quanto ao escopo de pesquisa, limita-se à medição da percepção da sinergia por meio da via da integração e cooperação. Dito de outro modo, não aborda outras formas de obtenção de sinergias, tais como fusões e aquisições, ações de governança, entre outras.

Quanto ao método de pesquisa, não se pretende realizar proposições aos métodos já estabelecidos na literatura, mas sim utilizar-se de métodos já validados. Em especial, nesta pesquisa, utilizar-se-á das características de um estudo de caso para a coleta e análise dos dados e da realização de uma seção de grupo focal para validação do instrumento de medição proposto.

Quanto à aplicação do método de trabalho definido, não se pretende abordar o desdobramento das ações estratégicas da Organização após o desenvolvimento do instrumento e identificação das oportunidades de melhoria. Complementando, a pesquisa limita-se a discussões técnicas e acadêmicas sem abordar aspectos políticos da Organização.

Quanto à coleta de dados, restringe-se à aplicação de questionários de autoavaliação e grupo focal buscando contemplar os níveis estratégico, tático e operacional da Organização objeto do estudo de caso. Com esse conjunto de instrumentos de coleta e com a amplitude da coleta dentro da Organização, entende-se ser o suficiente para dar sustentação à análise dos dados.

Quanto ao desenvolvimento do instrumento, limita-se à proposição de uma ferramenta de medição construída a partir da revisão bibliográfica e do refinamento através de especialistas (grupo focal).

Quanto ao “o quê” será medido, limita-se às definições estabelecidas no escopo do instrumento proposto.

Acerca das possíveis alternativas de melhoria do processo de sinergia, é preciso dizer que a pesquisa limita-se a recomendar melhorias sem abordar a relevância das melhorias para

a instituição em estudo, suas decorrências ou forma de implementação. Ainda, não pretende avaliar os custos de implantação das melhorias.

Quanto à generalização, a pesquisa limita-se a propor a aplicação em outras organizações constituídas de multiunidades de negócio.

Em relação às vias para a obtenção de sinergias, limita-se a medir a percepção da sinergia organizacional, sem identificar qual é a intensidade da contribuição de cada uma das vias.

Sobre a hierarquia das dimensões, limita-se a medir a sinergia organizacional sem identificar o impacto de uma dimensão na outra dimensão.

Quanto à avaliação dos resultados, limita-se a diagnosticar sem estabelecer uma correlação entre os itens medidos com as ações estratégicas da Organização, ou até mesmo identificar os motivadores dos resultados obtidos. Ainda, limita-se aos respondentes selecionados pela Organização, não abrangendo a totalidade dos possíveis respondentes.

Em se tratando do desenvolvimento da ferramenta, limita-se à consolidação das ferramentas selecionadas para compor a ferramenta proposta nesta pesquisa..

Quanto à implementação de sinergias, limita-se à implementação através da integração e cooperação entre Unidades de Negócio pertencentes a uma mesma Organização.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo que, na introdução foram apresentadas: a questão de pesquisa, a definição do problema, os objetivos, a justificativa, as delimitações e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a metodologia empregada, detalhando o método de pesquisa, o método de trabalho e estabelecendo o delineamento da pesquisa através das etapas pelas quais a pesquisa será conduzida.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico em que serão abordados os principais conceitos referentes a sinergias, integração, ferramentas de medição, cooperação, compartilhamento de recursos e boas práticas de governança corporativa.

Já no quarto capítulo, será apresentada a construção do instrumento de medição (o quê será medido e como será medido), o desenvolvimento do instrumento (como o instrumento foi

desenvolvido), a validação do instrumento por especialistas (como o instrumento foi validado) e a aplicação (como será realizada a medição).

O quinto capítulo, por sua vez, relata os resultados da aplicação e as proposições de melhorias em prol de uma melhor sinergia organizacional.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as conclusões e recomendações para futuros trabalhos.

2 METODOLOGIA

A construção do conhecimento a partir de métodos que sistematizam, caracterizam e padronizam o desenvolvimento das pesquisas, permite a manutenção do rigor científico e a qualidade dos resultados produzidos. Tendo como premissa a sistematização da construção do conhecimento, este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada estabelecendo fundamentos e critérios para o desenvolvimento da pesquisa.

Inicialmente é dada uma visão geral e teórica dos métodos de pesquisa e, posteriormente, apresentada a opção do pesquisador perante os métodos relacionados. Na sequência, é descrito o método de trabalho identificando as etapas que serão realizadas tendo como objetivo apresentar claramente o processo de construção e a aplicação do instrumento de medição da percepção do grau de sinergia em instituições com multiunidades de negócio.

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

A ideia central da pesquisa é a construção de novos conhecimentos sobre os já existentes. Quanto aos conceitos, Lakatos e Marconi (1991) definem a pesquisa como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que orientam a geração de conhecimentos válidos e verdadeiros, indicando o caminho a ser seguido. Já Gil (1995) caracteriza a pesquisa como um caminho para se chegar a determinado fim, garantindo a objetividade e a precisão ao estudo. Vaishnavi e Kuechler (2007) contribuem com o conceito, definindo a pesquisa como sendo uma atividade que tem como objetivo contribuir para o entendimento de um fenômeno. Ainda, caracterizam o fenômeno como sendo um conjunto de comportamentos de alguma(s) entidade(s) que são consideradas de interesse do investigador. Concluem, caracterizando o entendimento como o conhecimento que permite a previsão do comportamento de alguns aspectos do fenômeno.

Segundo Silva e Menezes (2001 apud SANTOS, 2004), as pesquisas podem ser classificadas pela sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Estes por sua vez, são classificados por tipos de pesquisa conforme apresentado no Quadro 3.

Classificação	Tipo de Pesquisa	Descrição
Natureza	Básica	Objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.
	Aplicada	Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida a solução de problemas específicos.
Abordagem	Quantitativa	Objetiva realizar estudos estatísticos voltados à quantificação do objeto de estudo.
	Qualitativa	Objetiva construir o conhecimento onde o processo de interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa. Os dados são analisados indutivamente.
Objetivos	Exploratória	Objetiva proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo, tentando torná-lo explícito ou a construir hipóteses.
	Descritiva	Objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relação entre as variáveis.
	Explicativa	Objetiva identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Aprofunda o conhecimento porque explica o "porque" das coisas.
Procedimentos Técnicos	Bibliográfica	Objetiva contribuir para a construção do conhecimento a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet.
	Documental	Quando elaborada a partir de materiais que não recebem tratamento analítico.
	Experimental	Quando se determina um objeto de estudo. Selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo. Definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
	Levantamento	Quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.
	Estudo de Caso	Objetiva realizar um estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.
	Pesquisa-Ação	Quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. O pesquisador e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.
	Pesquisa-Participante	Quando a pesquisa se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e os membros da situação investigada.
Expost-Facto	Quando o "experimento" acontece após o acontecimento dos fatos.	

Quadro 3: Classificação das Pesquisas

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Silva e Menezes (2001)⁶

⁶ Este quadro foi retirado de Lacerda (SILVA; MENEZES, 2001apud SANTOS, 2004).

Quanto aos objetivos de uma pesquisa, Van Aken (2004) complementa classificando em prescritivas e descritivas, sendo que a pesquisa prescritiva caracteriza-se por ter como foco a solução de um problema, visto que conta com a intervenção como uma consequência empregando práticas tecnológicas testadas e fundamentadas. Busca, outrossim, justificativa nas evidências e no resultado teórico analisando e aplicando o projeto na prática. Quanto à pesquisa descritiva, caracteriza-se por explicar o problema a partir da observação, em que o produto é uma regra mais simples como um resultado binário ou algoritmo.

Além do foco, existem outras características que auxiliam na classificação das pesquisas, como pode ser observado no Quadro 4.

Características	Pesquisa orientada à descrição	Pesquisa orientada à prescrição
Paradigma dominante	Ciência explanatória	Ciência do projeto ou <i>Design Science</i>
Foco	Focado no problema	Focada na solução
Perspectiva	Observador	Ator (jogador)
Lógica	Observação do passado	Atuante no resultado
Questão de pesquisa típica	Explicação	Soluções alternativas para uma classe de problemas
Produto de pesquisa típico	Modelos causais, leis quantitativas	Regras tecnológicas testadas e fundamentadas
Natureza do produto de pesquisa	Algoritmo	Heurística
Justificativa	Provas	Fatos disponíveis saturados
Tipo de teoria resultante	Teoria Organizacional	Teoria Gerencial

Quadro 4: Pesquisas Descritivas X Pesquisas Prescritivas

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Van Aken (2004)

O Quadro 4 está estruturado contemplando, na primeira coluna, uma relação de características gerais, sendo que, para cada uma, é apresentada como é abordada a respectiva característica na pesquisa orientada à descrição e na pesquisa orientada à prescrição.

A seção seguinte apresenta a caracterização desta pesquisa.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando a questão de pesquisa que visa buscar uma solução para um problema específico com aplicação prática em instituições constituídas de multiunidades de negócio, a classificação da pesquisa é de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e possui seus objetivos orientados à descrição das características de um determinado fenômeno estabelecendo as relações entre as variáveis envolvidas.

Quanto aos procedimentos técnicos para a obtenção dos dados para a construção do conhecimento, o presente trabalho está alicerçado na técnica do Estudo de Caso avançando para a proposição de um instrumento de medição da percepção do grau de sinergia.

A escolha da estratégia de pesquisa deve levar em consideração três condições: i) o tipo de questão de pesquisa proposta; ii) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais; e iii) o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (YIN, 2001). O Quadro 5 apresenta as principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 5: Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa

Fonte: Yin (2001, p. 24)

Ao analisar, discutir e tentar propor uma alternativa de solução para um problema extraído da rotina do dia-a-dia (experiência da realidade cotidiana), o estudo de caso torna-se uma alternativa de pesquisa apropriada. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é aplicado ao se examinar acontecimentos contemporâneos em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e nem observados fora do contexto. Ainda, Yin (2001) complementa afirmando que o estudo de caso é aplicável nas situações em que: i) os pesquisadores buscam responder às questões do tipo “como” e “por que” da ocorrência de certos fenômenos; ii) as possibilidades de controle sobre os eventos estudados são restritas; e iii) quando o foco de interesse fica em torno de fenômenos que só poderão ser estudados dentro de algum contexto da vida real. Santos (1999) contribui com a afirmação de que o estudo de caso é caracterizado quando a pesquisa é restrita a um objeto com o objetivo de aprofundar o estudo sobre suas características. Ainda, que o objeto de estudo pode ser qualquer fato ou fenômeno individual ou uma de suas características.

Dessa forma, ao considerar: i) que a pesquisa tem como objetivo medir a percepção do grau de sinergia em uma Organização com multiunidades de negócio; ii) que a EducaSul contempla em seu planejamento estratégico um projeto que visa a um novo desenho organizacional com gestão eficaz – Projeto Sinergia; e iii) o histórico de realização de um

conjunto de ações que buscam um maior compartilhamento de recursos entre Unidades de Negócio, o estudo de caso mostra-se adequado por: i) tratar de uma situação de pesquisa restrita (instituições de ensino confessionais com multiunidades de negócio); ii) focar em processos de sinergia (via da integração); iii) buscar identificar como medir a percepção do grau de sinergia (instrumento de medição); e por iv) buscar o “porquê” realizar ações de melhoria utilizando-se de um diagnóstico da sinergia organizacional (evidências na instituição em estudo).

Ainda, a presente pesquisa se propõe a ir um pouco além do estudo de caso, através da composição de um instrumento de medição da percepção da sinergia organizacional. A construção desse instrumento de medição a partir da congregação de outras ferramentas já validadas no meio acadêmico em um único instrumento e a utilização de Grupos Focais para a validação do instrumento proposto para aplicação em uma Organização específica, proporciona a realização do estudo de caso utilizando-se uma ferramenta customizada para as necessidades da pesquisa, qualificando o estudo de caso. De igual forma, como a construção de uma ferramenta específica para as características desta pesquisa e da Organização dão o suporte para a realização do estudo de caso, este, por sua vez auxilia na validação da ferramenta proposta.

No que tange às proposições de melhorias da sinergia, a presente pesquisa deixa aberta a possibilidade de desenvolvimento de um processo de melhoria contínua ao considerar a medição, avaliação dos resultados e proposição de melhorias como parte da rotina da Organização. Ao fazer parte da rotina da Organização, instrumentaliza o aprendizado organizacional e a tomada de decisão de forma sistematizada e estruturada.

Sob a perspectiva da avaliação da hipótese de pesquisa, o método de trabalho descreve as etapas que complementam o desenvolvimento do estudo dando a robustez necessária para identificar um caso potencial de estudo, maximizar o acesso à coleta das evidências e minimizar as possibilidades de pouca representatividade.

2.3 MÉTODO DE TRABALHO

O Método de Trabalho utilizado nesta pesquisa é constituído de dez etapas partindo de uma ampla revisão bibliográfica resultando em um conjunto de conclusões acerca do desenvolvimento da pesquisa. Cada etapa pode remeter as fases anteriores refinando e

qualificando o desenvolvimento do estudo. Como base estrutural, está o referencial teórico que dá a sustentação para o desenvolvimento e progressão nas etapas, conforme apresentado na Figura 4.

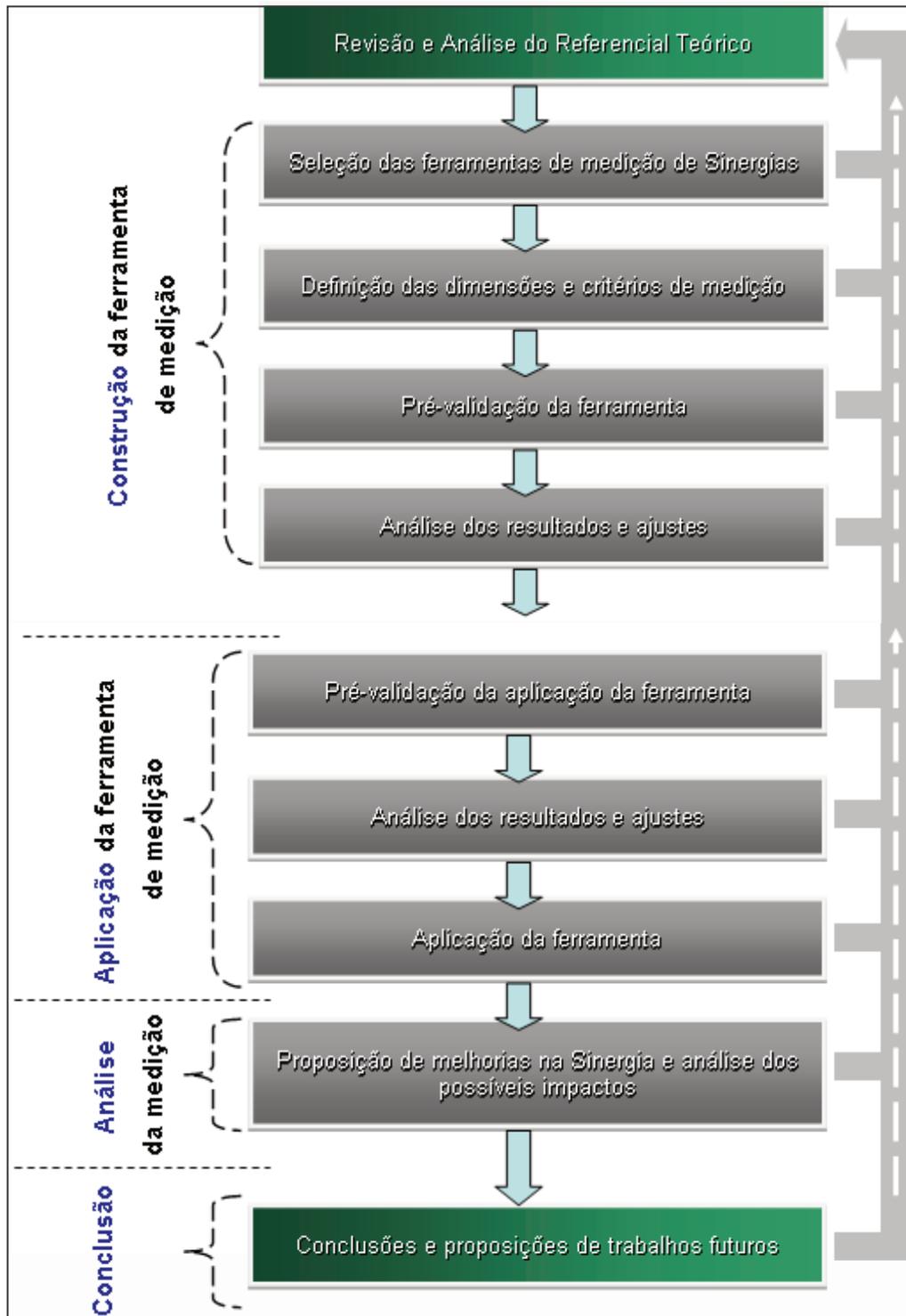


Figura 4: Etapas do Método de Trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor

Primeira etapa: esta etapa representa um marco importante para o desenvolvimento da pesquisa tendo como requisito fundamental a definição de uma situação complexa e de

interesse para a realização dos estudos. Para tanto, foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, a fim de identificar algumas possibilidades de caminhos para a obtenção de sinergias organizacionais. De posse de algumas alternativas de caminhos ou vias para a obtenção de sinergias, partiu-se da identificação da situação do cotidiano empresarial para a aplicação do estudo. Uma vez identificadas as vias e possibilidades de aplicação no cotidiano empresarial, foi definida a hipótese de pesquisa, descrevendo claramente o problema e o contexto do mesmo, delimitando o escopo do estudo – medição da percepção do grau de sinergia em instituições constituídas de multiunidades de negócio, através da via da integração.

A partir deste momento, iniciam-se o aprofundamento das pesquisas bibliográficas utilizando-se dos principais autores e das obras mais recentes com o intuito de gerar uma abordagem teórica adaptada às necessidades da pesquisa e de atualidade do tema. Essa revisão está descrita no capítulo Referencial Teórico abordando conceitos de sinergia, ferramentas de medição, cooperação e compartilhamento de serviços de recursos dando o aporte estrutural necessário para as etapas que seguem, conforme representado na Figura 4. Como fonte para a construção do referencial teórico foram utilizadas obras bibliográficas, dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos.

Segunda etapa: esta etapa centra-se nos estudos aprofundados dos métodos de medição de sinergias visando selecionar instrumentos que melhor representam as características do caso de estudo, bem como dar suporte para a hipótese de pesquisa. Os instrumentos selecionados são os principais alicerces para a construção do instrumento de medição da percepção da sinergia organizacional que será utilizado no desenvolvimento desta pesquisa.

O critério adotado para selecionar as ferramentas considerou as alternativas que contribuem para a sinergia organizacional através da via da integração e colaboração. Ainda, procurou-se identificar instrumentos de medição propostos e/ou validados em pesquisas anteriores observando-se a atualidade do instrumento. De posse desses critérios, foram selecionadas três ferramentas para posterior consolidação e refinamento do instrumento de medição, submetendo-o à avaliação de especialistas, conforme está representado na Figura 4 e detalhado na descrição das etapas seguintes do método de trabalho.



Figura 5: Construção da Ferramenta de Medição da Percepção de Sinergia

Fonte: Elaborado pelo autor

Consta como instrumento selecionado para a presente pesquisa, o instrumento utilizado para medir a prontidão de Pequenas e Médias empresas para a colaboração, tendo em vista identificar porque empresas que colaboram falham (BITITCI et al., 2007). Esta pesquisa foi desenvolvida por seis pesquisadores congregando os conhecimentos da *University of Strathclyde* (Reino Unido), *University of Western Sydney* (Australia) e *Supply Network Shannon, Limerick* (Ireland) Ainda, contribuíram para a construção do instrumento de medição da sinergia as pesquisas desenvolvidas por Bortolaso (2009) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo (Brasil), que, através do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção e Sistemas, propôs a construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais, tendo como objetivo principal avaliar as práticas de gestão das redes de PME que operam no programa de Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil. O terceiro instrumento de medição selecionado como referência é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto de Governança Corporativa (Brasil) Desse modo, os instrumentos de medição selecionados pelo pesquisador estão representados no Quadro 6.

Referência	Instrumentos de medição
Bititci et al. (2007)	Sinergias em empresas colaborativas
Bortolaso (2009)	Avaliação de redes de cooperação empresarial
IBGC (2009)	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Quadro 6: Seleção dos Instrumentos de Medição

Fonte: Elaborado pelo autor

Terceira etapa: destina-se a selecionar as dimensões, os itens de medição e os critérios de avaliação que compõem a ferramenta a ser desenvolvida, objetivando alinhar o modelo teórico proposto com a hipótese de pesquisa e o caso de estudo. Além das dimensões e dos critérios, esta etapa define as características da coleta de dados, identificando as áreas da Organização, unidades de pesquisa, os grupos que serão pesquisados e as fontes de evidências. Cabe destacar que a definição das áreas da Organização, as unidades de pesquisa e os grupos de que serão pesquisados (perfil dos respondentes), está atrelada às características de cada Organização. Assim sendo, estas definições poderão ser diferentes para cada Organização.

No que tange às fontes de evidências para a coleta de dados, Yin (2001) afirma que a utilização de múltiplas fontes de evidência define o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados. Pode-se dizer, ainda, que essas fontes são complementares entre si, permitindo que o pesquisador utilize múltiplas fontes possibilitando uma maior confiabilidade ao estudo, tendo, em contrapartida, a exigência de diferentes habilidades. As seis fontes primárias de evidências para uso no estudo de caso, descritas por Yin (2001), estão representadas no Quadro 7.

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • estável – pode ser revisada inúmeras vezes • discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade de recuperação – pode ser baixa • seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor • acesso – pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • [os mesmos mencionados para documentação] • precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • [os mesmos mencionados para documentação] • acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • direcionados – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • perceptivas – fornecem inferências casuais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • visão tendenciosa devido a questões mal –elaboradas • respostas tendenciosas • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • consomem muito tempo • seletividade – salvo ampla cobertura • flexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • custo – horas necessárias pelos observadores humanos

continua

continuação

FONTE DE EVIDÊNCIAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> [os mesmos mencionados para observação direta] perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> [os mesmos mencionados para observação direta] visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> capacidade de percepção em relação a aspectos culturais capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> seletividade disponibilidade

Quadro 7: Fontes de Evidências para o Estudo de Caso: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Fonte: Yin (2001, p. 108)

O Quadro 8 representa a configuração das características da coleta de dados da pesquisa, delimitando e estruturando o estudo de caso da seguinte forma: i) **o que** será medido; ii) **quem** será envolvido na coleta de dados (perfil dos respondentes); iii) **onde** serão coletados os dados (unidades de pesquisa); iv) **como** serão coletados (fontes de evidências).

Características da coleta de dados	
O que será medido	Sinergia Organizacional Dimensões da Sinergia Itens de Medição
Quem (Perfil dos respondentes)	Proprietários (Acionistas) Diretoria da Organização Diretoria das Unidades de Negócio Gerentes e Coordenadores
Onde (Unidades de pesquisa)	3 instituições de ensino básico 1 instituição de ensino superior
Como será realizada coleta de dados (Fontes de evidências)	Questionário de autoavaliação Grupo Focal Registro em arquivos

Quadro 8: Características da Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo autor

Quarta etapa: destina-se a realizar as primeiras coletas de dados e a uma pré-validação do instrumento de medição valendo-se de grupos focais (FG – *Focus Group*). Segundo Freitas (1998), o FG é uma ferramenta para a pesquisa qualitativa que tem sido usada em áreas como gestão, marketing, decisão, sistemas de informação e, principalmente, em ciências sociais. Complementa Freitas (2008) apresentando o objetivo do FG como sendo a obtenção do entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse de pesquisa, não importando se for utilizado sozinho ou com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas.

Quanto à aplicação em conjunto com outros métodos, Freitas (1998) afirma que o FG pode ser usado como uma pesquisa preliminar para preparação de questões específicas ou como ferramenta exploratória. É recomendado o FG para a concepção de questionários,

fornecendo evidências referentes aos posicionamentos dos respondentes sobre os tópicos em questão. Ainda, que o seu uso mais importante é quando antecede a aplicação de um questionário, permitindo que o pesquisador tenha o entendimento completo do pensamento dos participantes (mede o que se propõe a medir e há convicções ou crenças nos dados coletados – alta *face validity*).

Quanto aos resultados, segundo Freitas (1998), são classificados como exploratórios e não-adequados à projeção para a população. Eles têm duas formas básicas de análise de dados: i) qualitativa ou resumo etnográfico; e ii) sistemática codificação através da análise de conteúdo.

Quanto às vantagens e desvantagens na adoção do FG, pode-se observá-las no Quadro 9.

Vantagens	Desvantagens
Comparativamente, é fácil de conduzir	Não é baseado em um ambiente natural
Habilidade em explorar tópicos e gerar hipóteses	Pesquisador tem menor controle sobre os dados gerados (no caso de existir um grupo de questões pré-definidas ou uma forte necessidade de manter comparações entre as entrevistas)
Oportunidade de coletar dados a partir da interação do grupo, o qual se concentra no tópico de interesse do grupo	Não é possível saber se a interação em grupo reflete ou não o comportamento individual
Alta validade dos dados, ou seja, além de medir efetivamente o que se deseja, tem-se plena legitimidade e convicção ou crença nos dados coletados	Os dados são mais difíceis de analisar. A interação do grupo forma um ambiente social e os comentários devem ser interpretados dentro deste contexto
Baixo custo em relação a outros métodos	Exige entrevistadores treinados cuidadosamente
Rapidez no fornecimento dos resultados (em termos de evidências da reunião do grupo)	Os grupos são difíceis de reunir
Permite ao pesquisador aumentar o tamanho da amostra dos estudos qualitativos	A discussão deve ser conduzida em ambiente que propicie o diálogo

Quadro 9: Vantagens e Desvantagens de Grupos Focais

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Krueger (1994) e Morgan (1998)

Quanto à organização e sistematização da execução desta etapa, foram realizadas algumas atividades, compreendendo: i) elaboração de um questionário para orientar os debates e coleta de dados; ii) elaboração de material de consulta (resumos) e material de leitura contendo a introdução da pesquisa, objetivos da pesquisa, método de trabalho da pesquisa, descrição do instrumento e descrição da aplicação do instrumento de medição; iv)

construção do material de apresentação do instrumento e sua aplicação; v) envio com antecedência do material aos especialistas; vi) disponibilização de material impresso para ser utilizado durante a validação; e vii) filmagem da seção de Grupo Focal. A apresentação utilizada como material de apoio à realização da seção de grupo focal encontra-se no Apêndice B.

Quanto à definição dos papéis para a execução desta etapa, foram definidos: i) apresentador; ii) condutor dos debates; e iii) especialistas. O apresentador tem como responsabilidade apresentar a proposta, esclarecer dúvidas e coletar os dados para realizar os ajustes no instrumento de medição e na aplicação do mesmo. O condutor dos debates tem como responsabilidade conduzir as discussões acerca do tema abordado buscando manter o foco, objetividade e o tempo estabelecido para o debate. Os especialistas têm como responsabilidade validar o instrumento e a sua aplicação, apresentando as críticas e sugestões de ajustes.

Para a execução desta etapa participaram professores doutores, doutorandos, representante da alta administração da Organização objeto de estudo de caso, mestres, mestrandos e a autora do modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais (BORTOLASO, 2009).

Quinta etapa: destina-se a realizar os ajustes na ferramenta de medição a partir dos resultados e experiências obtidas no grupo focal.

O ajuste no instrumento de medição tem como fonte de coleta de dados as respostas ao questionário de apoio para a condução dos debates, anotações do pesquisador e anotações dos especialistas nos documentos impressos disponibilizados no dia da validação, bem como a análise da filmagem. Com a execução dessa etapa, conclui-se a construção do instrumento de medição.

Sexta etapa: Nesta etapa, inicia-se a coleta de dados no estudo de caso proposto. Para a execução da coleta de dados, foram previstas, no método de trabalho três etapas (sexta, sétima e oitava), sendo que a sexta etapa destina-se a pré-validar a aplicação da ferramenta para coleta de dados em um grupo mais restrito de respondentes. O Quadro 10 representa a configuração das características da pré-validação da aplicação da coleta de dados.

Características da Pré-Validação do Instrumento de Medição da Sinergia	
O que será medido	Dimensões da Sinergia Organizacional Itens de Medição Critérios de Avaliação
Quem (Grupos e áreas de pesquisa)	1 (um) representante dos proprietários / acionistas 1 (um) representante da diretoria da Organização 1 (um) representante da diretoria de uma das unidades de negócio 1 (um) representante administrativo (gerente/coordenador) de uma das unidades de negócio
Onde (Unidades de pesquisa)	Uma instituição de ensino básico e uma do ensino superior
Como (Fontes de evidências)	Questionário de autoavaliação

Quadro 10: Características da Pré-Validação da Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a obtenção dos dados, a fim de pré-validar a aplicação da coleta de dados que pretende medir a percepção da sinergia, utilizou-se um questionário de autoavaliação contendo perguntas fechadas, organizadas nos itens de cada uma das dimensões estabelecidas no escopo desta pesquisa. As perguntas representam os critérios de avaliação, nas quais para cada critério, o respondente assinala uma e apenas uma opção variando de 1 a 5, sendo que o 1 representa o estágio inicial e o 5 o estágio final – mais avançado. A aplicação do questionário será acompanhada pelo pesquisador, sendo que, inicialmente, será apresentado o propósito da pesquisa e desta etapa do método de trabalho; posteriormente, o pesquisador fica à disposição para o esclarecimento de alguma dúvida referente à compreensão das questões e para realizar o apontamento das dificuldades.

Sétima etapa: destina-se a realizar os ajustes finais na ferramenta de medição a partir dos resultados e experiências obtidas na aplicação em campo. Esta etapa torna-se relevante para adequar o questionário, uma vez que considera o entendimento dos respondentes perante o objetivo da pesquisa e o entendimento de cada um dos critérios que estão sendo medidos.

Oitava etapa: destina-se à realização da coleta de dados. Para a execução dessa etapa, será utilizado o questionário de autoavaliação desenvolvido através da ferramenta Microsoft Excel para registrar as questões e resultados da coleta. Para a realização da coleta, o questionário será impresso e disponibilizado aos respondentes. Quanto ao conteúdo de cada questionário, foram inseridas breves explicações aos respondentes visando contribuir com o entendimento do objetivo e de alguns termos específicos. Quanto ao objetivo geral do questionário, destaca-se que o mesmo não tem como objetivo verificar se todos os critérios que levam a uma melhor sinergia organizacional estão sendo considerados e nem se os respondentes e as unidades e/ou departamentos estão no grau máximo de sinergia. O objetivo

é medir a percepção dos respondentes perante o grau de sinergia em que a Organização se encontra, considerando os critérios estabelecidos nessa ferramenta.

A outra forma de coleta de dados adotada por esta pesquisa é o registro em arquivos. Para Yin (2001), fontes em arquivos apresentam valiosas informações quantitativas e qualitativas, além de servirem para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Nona etapa: esta etapa destina-se a realizar a análise dos resultados e proposição das melhorias em prol de uma melhor sinergia organizacional.. Quanto à tabulação dos resultados da aplicação do questionário, as respostas serão tabuladas através do uso de planilhas eletrônicas, observando-se os critérios dos pesos relativos a cada questão.

Décima etapa: esta etapa destina-se a apresentar às conclusões referentes ao desenvolvimento da pesquisa e a proposição de trabalhos futuros visando melhorias na ferramenta e aplicação em outros contextos.

Na sequência, apresenta-se o referencial teórico utilizado neste trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar os alicerces conceituais para o desenvolvimento desta pesquisa sem a pretensão de esgotar os temas abordados, mas sim obter os elementos suficientes para atender aos objetivos deste estudo. Nesse capítulo, será possível encontrar alguns dos conceitos e autores referentes a sinergias, sinergias organizacionais, ferramentas de medição de sinergias e ainda uma breve contribuição de conceitos relacionados a boas práticas de governança corporativa, redes de cooperação e compartilhamento de serviços. Estes últimos com um papel de contribuir enriquecendo um pouco mais a proposta de medição da percepção da sinergia organizacional, abordando essas especificidades, tendo como pressuposto a contribuição para atingir um objetivo comum que é a busca por um melhor resultado, em relação ao qual o todo é maior que a soma das partes. Todos esses conceitos são insumos para a busca de melhores resultados nas Organizações e também servem para o desenvolvimento do instrumento de diagnóstico da percepção da sinergia organizacional.

Outrossim, é possível encontrar neste capítulo a caracterização das ferramentas que foram adotadas para compor a estrutura do instrumento de medição da percepção da sinergia organizacional proposto nesta pesquisa.

3.1 SINERGIA

O termo Sinergia tem sido utilizado de forma abrangente em diversas áreas, tais como administração, economia, farmacologia, física, fisiologia, química, medicina, sociologia, teologia, entre outras. Quanto a sua origem, o termo sinergia deriva do grego *synergía*, cooperação (*syn*), juntamente com *érgon*, trabalho (WIKIPÉDIA, 2011).

Genericamente, o termo tem sido utilizado como o resultado de ações conjuntas de vários agentes cujo valor é superior a ações individuais de um conjunto de agentes. Ansoff (1990) apresenta o “efeito $2 + 2 = 5$ ”, onde o todo é maior do que a soma das partes.

O Quadro 11 ilustra a diversidade de conceitos sobre sinergia, tanto na sua aplicação quanto em sua definição.

Área	Referência Bibliográfica	Definição
Administração	Hindle, 2002	“É um pensamento filosófico que afirma que, somando-se uma força negocial com outra, pode-se criar algo maior que o total desse somatório”.
	Covey, 2002	“Resultado de duas ou mais pessoas produzindo, juntas, algo maior do que a soma do que produziriam separadamente”.
		“Ação conjunta de empresas visando obter um desempenho maior do que aquele demonstrado isoladamente”.
Química	Houaiss, 1982	“Ampliação do efeito ou potencialização da ação de uma ou mais substâncias químicas ou farmacológicas, pela associação de diferentes princípios ativos”.
Sociologia		“Coesão dos membros de um grupo ou coletividade em prol de um objetivo comum”.
Fisiologia		“Ação associada de dois ou mais órgãos, sistemas ou elementos anatômicos ou biológicos, cujo resultado seja a execução de um movimento ou a realização de uma função orgânica”.
Geral		“Ação ou esforço simultâneos; cooperação, coesão; trabalho ou operação associados”.
Medicina		Aurélio
Fisiologia	“Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada”.	
Ecologia	“Ação simultânea de diversos órgãos ou músculos, na realização de uma função”.	
Sociologia	“Cooperação entre grupos ou pessoas que contribuem, inconscientemente, para a constituição ou manutenção de determinada ordem ecológica, em defesa dos interesses individuais”.	
Sociologia	The Random House Dictionary, 1969	“Trabalho conjunto, de cooperação, para ser ativo, poderoso em ação”.
Teologia		“The doctrine that the human will cooperates with the Holy Gost in the work of regeneration”.
Fisiologia		“A ação conjunta de agentes, como drogas, que quando tomados em conjunto aumentam a eficácia de outro”.
Medicina		“Um conjunto de órgãos, medicamentos, etc, que coopera com outro ou uns aos outros para aprimorar ou produzir um efeito”.
Química		“Qualquer mistura de uma substância para aumentar a eficácia de um ou mais de suas propriedades”.

continua

continuação

Área	Referência Bibliográfica	Definição
Geral		“Ação conjunta”.
Fisiologia		“Ação da cooperativa de um ou mais nervos ou músculos ou algo semelhante...”.
Química		“A ação de cooperação de um ou mais estímulos de drogas”.
Física		“Harmonização entre a trajetória ótima de ascensão de um foguete e os efeitos da gravitação e da atmosfera”.
Medicina		“Ação combinada saudável de todos os órgãos de um sistema particular, como a sinergia digestiva”.
Geral		“Resultado da interação de dois agentes de tal forma que o resultado da ação combinada é maior do que o esperado como uma combinação da soma dos dois agentes agindo separadamente”.
Geral	Wikipédia, 2011	“É definida como o trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função. Quando se tem a associação concomitante de vários dispositivos executores de determinadas funções que contribuem para uma ação coordenada, ou seja, a somatória de esforços em prol do mesmo fim, aí está havendo sinergia”.

Quadro 11: Conceitos de Sinergia**Fonte:** Elaborado pelo autor

O Quadro 11 não tem a pretensão de esgotar todos os conceitos e aplicações do termo “Sinergia”, mas sim ilustrar a diversidade de aplicações e conceitos. Além da diversidade de aplicação e conceitos, o termo não é novo, pois, segundo Merriam-Webster (2011), o primeiro uso conhecido do termo data de 1660, o que sinaliza uma vasta possibilidade de estudos referentes a essa temática. Analisando os conceitos, de uma forma geral, a maioria aborda aspectos relacionados à integração e cooperação entre os agentes.

De posse dessa contextualização referente ao termo “Sinergia” e de suas possíveis aplicações, cabe delimitar na presente pesquisa a sua aplicação, bem como adotar alguma definição para nortear a condução do trabalho. Para tanto, o balizador para essa definição encontra-se no objetivo da pesquisa, delimitando-se aos conceitos que se aplicam às ciências sociais, voltada à administração de empresas (organizações). Complementando as opções apresentadas no Quadro 11, Merriam-Webster (2011) define sinergia como sendo o “[...] **aumento da eficiência quando duas ou mais pessoas ou empresas trabalham em conjunto**”. Adotando-se o conceito apresentado por Ansoff (1990) - efeito “ $2 + 2 = 5$ ”, como

base para a construção de uma definição balizadora para esta pesquisa, pode-se dizer que: a sinergia é uma forma de criação de valor para organizações constituídas de multiunidades de negócio através da integração e cooperação entre essas unidades de negócio, visando obter resultados para a Organização maiores do que a soma individual das suas unidades.

Tomando como norteador a definição acima, a seção seguinte aborda a sinergia no contexto empresarial.

3.2 SINERGIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, será abordada a temática da sinergia como uma alternativa de estratégia empresarial para melhorar o desempenho através da cooperação e integração entre Unidades de Negócio. Uma vez abordada a sinergia como uma opção da estratégia empresarial, parte-se para o entendimento da Sinergia sob a perspectiva da integração, sendo esta o centro da abordagem deste estudo.

3.2.1 Sinergia e a Estratégia Empresarial

Segundo Ansoff (1990, p. 73), “[...] a sinergia é um dos principais componentes da estratégia de produtos e mercados da empresa”, onde a empresa busca um desempenho combinado que seja superior à soma das partes. Em seus trabalhos, o autor aborda um método para a tomada de decisões estratégicas que descreve a sinergia como “uma medida de efeitos conjuntos”. Vai mais além propondo a construção de um método para estimar qualitativamente os efeitos conjuntos, mensurando a sinergia da Organização através da identificação de pontos fortes e pontos fracos. Esse método compara as competências da Organização a algum nível desejado de desempenho explorando certos pontos fortes e remediando certas deficiências dentro da Organização. Especificamente acerca da identificação dos pontos fortes e fracos, estes serão abordados mais detalhadamente na sequência desta seção.

Quanto ao conceito de sinergia, Ansoff (1990) descreve matematicamente por meio do cálculo do retorno do investimento, utilizando-se da combinação produto-mercado na contribuição geral da rentabilidade da empresa. Para efeitos de adequação ao contexto da

presente pesquisa, serão utilizados os termos Organização e Unidades de Negócio ao invés de produto, conforme apresentado pelo autor.

$$\text{ROI} = \frac{S_1 - O_1}{I_1}$$

Onde, ROI é a taxa anual de retorno do investimento

S = receita anual

O = custo operacional

n = investimentos

Ao aplicar esta fórmula individualmente para cada Unidade de Negócio, o faturamento da Organização será dado por $S_T = S_1 + S_2 + S_3 + \dots + S_n$. De forma análoga, obtêm-se os custos operacionais e investimentos. Nas situações em que as Unidades de Negócio atuam de forma independente e isolada, nas quais não há interação entre Unidades, obtêm-se uma visão da rentabilidade total com uma simples consolidação de demonstrações financeiras isoladas. Considerando possíveis vantagens de escala, uma grande empresa, com o mesmo faturamento total de várias empresas pequenas, pode operar a um custo inferior à soma dos custos operacionais das pequenas. Retomando a fórmula matemática, tem-se:

$S_s = S_t$ (receita)

$O_s \leq O_t$ (custos operacionais)

$I_s \leq I_t$ (investimentos)

Onde s = empresa integrada e t = soma de empresas independentes

Dessa forma, comparando-se o resultado, tem-se $(\text{ROI})_s > (\text{ROI})_t$

Este efeito combinado (conjunto) sobre os recursos da Organização, que pode trazer resultados maiores que a soma das partes é comumente denominado de “efeito 2 + 2 = 5”. Ansoff (1990) classifica esta sinergia em quatro tipos, sendo: i) Sinergia Comercial; ii) Sinergia Operacional; iii) Sinergia de Investimentos; e iv) Sinergia de Administração. A primeira se caracteriza pelo compartilhamento de canais de distribuição, administração de vendas, propagandas, promoções de vendas, entre outros. O segundo tipo de sinergia resulta da diluição de gastos gerais em relação a instalações e pessoal, compras conjuntas e diminuição da curva de aprendizagem (compartilhamento de conhecimentos). Quanto ao terceiro tipo de sinergia, resulta do compartilhamento de estoques, P&D, base tecnológica comum e de equipamentos. O quarto e último tipo de sinergia remete às possibilidades de

defrontar-se com problemas estratégicos, uma vez que há a administração distinta entre as Unidades de Negócio.

Tomando como referência o objetivo central desta pesquisa, e a adaptação do conceito de sinergia para este estudo, Barney (2001) contribui afirmando que organizações com multiunidades podem melhorar sua vantagem competitiva e o seu desempenho não apenas focando no ambiente externo, mas também combinando e explorando o conhecimento e os recursos internos, entre as unidades de negócio de uma mesma Organização. Gruca, Nath e Mehra (1997) corroboram afirmando que as organizações, em função da concorrência, necessitam aumentar a velocidade do aprendizado interno. Para tanto, elas podem acelerar o processo de aprendizagem interna através da maximização da sinergia entre as Unidades de Negócio. Gruca, Nath e Mehra (1997) ainda complementam que muitas empresas aprenderam que a gestão da sinergia é a essência da criação de valor e vantagem corporativa.

Nesse sentido, Ansari (2006) associa-se ao debate apresentando um trabalho que tem como objetivo examinar o processo de criação e exploração da sinergia entre multiunidades de negócio de uma Organização. Na pesquisa de Ansari (2006), o referido autor procurou identificar as condições que possibilitam a criação de sinergias, bem como examinar a relação com o desempenho da Organização. Para a realização da pesquisa, foram definidos alguns conceitos de sinergia e identificados alguns direcionadores que pudessem levar a uma maior sinergia e a um melhor desempenho. Alerta, porém, que os custos de coordenação e integração entre Unidades de Negócio podem levar a um aumento dos custos reduzindo os benefícios, ou seja, os custos de implementação não podem ser maiores que a criação de valor através da sinergia. Ansoff (1990) também aborda os aspectos relacionados aos custos de implementação no momento da aquisição de novos produtos e mercado. Esses custos podem ser tangíveis e intangíveis, tais como o aprendizado de um novo tipo de atividade, influenciando o efeito sinérgico. Destaca, então, que:

[...] durante a fase de implementação, pode haver duas formas de sinergia: sob a forma de menores custos para a empresa graças à existência de competências apropriadas à nova linha de atividades, e sob a forma de economia do tempo necessário para que a empresa se torne plenamente competitiva (ANSOFF, 1990, p.79).

Mesmo não sendo escopo desta pesquisa, cabe destacar neste momento que, ao abordar alguma ação em busca de uma melhor sinergia organizacional, estas ações poderão

incorrer em aumento de custos para a implementação da ação, custos de coordenação, custos de integração, entre outros. Esses custos impactam no efeito sinérgico (resultado esperado pela sinergia) podendo levar a Organização a um resultado menor do que ao resultado obtido através da soma dos esforços individuais. Utilizando-se da fórmula de Ansoff (1990) para ilustrar, pode-se obter um “efeito $2 + 2 = 3$ ”.

Retomando os trabalhos de Ansari (2006) – sinergia em organizações com multiunidades de negócio, e ao foco central desta pesquisa, o autor classifica os orientadores para a obtenção de sinergias, em quatro, sendo: i) compartilhamento de informações; ii) capacidade de aprendizagem; iii) confiança; e iv) tamanho das unidades de negócio (interesse pela colaboração da maior unidade deve ser o mesmo da menor unidade). As conclusões obtidas por Ansari (2006) afirmam que a sinergia entre as unidades de negócio dependem da eficácia de gestão e da capacidade de absorção e compartilhamento de conhecimentos em um ambiente de confiança mútua, sugerindo uma especial atenção ao item relacionado à confiança. Quanto a futuras pesquisas, a recomendação é desenvolver mais esses orientadores, como também adicionar mais elementos, tais como valores culturais.

Os resultados obtidos pelo trabalho de Ansari (2006) e o de Gruca, Nath e Mehra (1997), complementam-se no quesito relacionado à importância da eficácia da gestão da sinergia. De igual forma, o trabalho de Ansari (2006) e Barney (2001) se complementam no quesito relacionado à exploração dos conhecimentos e dos recursos internos, entre as Unidades de Negócio de uma mesma Organização. Quanto à ação de realizar a medição, Ansoff (1990, p.78) contribui dentro de uma perspectiva de obtenção de sinergias no processo de aquisição de novos produtos e mercados de uma Organização, afirmando que:

[...] o efeito sinérgico pode ser medido de duas maneiras: através da estimação da redução de custos para a empresa em decorrência de operação conjunta, para um dado nível de faturamento, ou pela estimação do aumento de faturamento líquido para um dado nível de investimento.

Os trabalhos citados até então remetem a alguns temas centrais, tais como o tema gestão da sinergia, o tema relacionado à cooperação (ação conjunta) e o compartilhamento (troca) entre as Unidades de Negócio. Ainda, instiga a busca de meios para medir a aplicação desses temas à luz dos “efeitos de conjunto”, indo além da estimação da redução de custos ou aumento do faturamento líquido, conforme proposto por Ansoff (1990).

Considerando a via para a obtenção de sinergia selecionada no escopo deste estudo, a seção seguinte aborda especificamente a sinergia através da integração para a obtenção de ganhos coletivos.

3.2.2 Sinergia Através da Integração

Tomando como ponto de partida o tema central (integração) para a obtenção de uma melhor sinergia e, por consequência, o atingimento de melhores resultados para a Organização, esta seção recorre à filosofia através das obras de Morin (1977) e Morin (1980) para buscar uma melhor compreensão de como obter o efeito “ $2 + 2 = 5$ ”.

A construção dessa compreensão parte de um pressuposto de que a soma das partes ser maior que o todo não pode ser reduzido ao cálculo do retorno do investimento, conforme apresentado por Ansoff (1990). É sim, uma importante referência, mas não podem ser desconsideradas as outras variáveis que compõem a complexidade sistêmica entre os relacionamentos de causa-e-efeito das mesmas. A perspectiva financeira, econômica e de produto e mercado auxilia na tangibilização dos esforços, animando a continuidade ou descontinuidade de ações e Organizações. No entanto, considerando a existência de outros influenciadores das ações, é importante tomar consciência da existência destas, que neste trabalho estão resumidas em cinco dimensões e seus desdobramentos. Cabe ainda destacar que as dimensões estabelecidas nesta pesquisa não representam a totalidade das dimensões possíveis, como também os desdobramentos que a estruturam não contemplam todas as variáveis. Contempla sim, o escopo suficiente para os propósitos desta pesquisa.

Uma vez admitida a existência de uma complexidade sistêmica entre as variáveis e, também, que as mesmas se relacionam entre si, remete-se ao conceito de interação entre estas variáveis; e, num contexto mais amplo, à interação entre indivíduos, empresas e entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização (empresa). Segundo Morin (1977, p. 92), “Depois do surgimento da desordem e dos primeiros reflexos da ordem, vimos finalmente a interação tornar-se a idéia central na física moderna”. Desse modo, o autor aborda a interação como a noção necessária e crucial que articula a ideia da desordem, da ordem, da transformação e a ideia de organização. Dito de outra forma, para que haja organização, é necessária a interação. Nesse momento, cabe apresentar a definição de organização que, conforme Morin (1977, p. 101):

[...] é à disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes ou indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo. Garante solidariedade e solidez relativa a estas ligações e, portanto garante ao sistema uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias. Portanto a organização: transforma, produz, liga, mantém.

Transportando o conceito para o ambiente empresarial constituídos de mutiunidades de negócio, tem-se a definição do conceito de organização à disposição de relações entre as **Unidades de Negócio**, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas às **Unidades de Negócio**. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou **Unidades de Negócio** diversas que, a partir daí, tornam-se os componentes de um todo. Garante-se, por conseguinte, solidariedade e solidez relativa a essas ligações e, portanto, afiança ao sistema uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias.

Para uma melhor compreensão da definição, é importante o entendimento do conceito de sistema. Novamente, recorre-se a Morin (1977, p. 103) que define sistema como:

[...] uma unidade global, não elementar, visto que é constituído por partes diversas inter-relacionadas. É uma unidade original, não originária: dispõe de qualidades próprias e irredutíveis, mas tem de ser produzido, construído e organizado. É uma unidade individual, não indivisível: podemos decompô-lo em elementos separados, mas então a sua existência decompõe-se.

Retomando a transposição do conceito para o ambiente empresarial constituídos de mutiunidades de negócio, tem-se a seguinte definição de organização: é a disposição de relações entre as **Unidades de Negócio**, que produz uma **Organização (empresa)**, dotada de qualidades desconhecidas às **Unidades de Negócio**. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou **Unidades de Negócio** diversas que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo. Garante, por conseguinte, solidariedade e solidez relativa a estas ligações e, portanto, afiança a **Organização (empresa)** uma certa possibilidade de duração apesar das perturbações aleatórias.

Portanto, a organização dos relacionamentos entre as Unidades de Negócio de uma mesma Organização (empresa) sustenta, ou não, a continuidade da mesma perante as perturbações do ambiente no qual está inserida. Para melhor compreender a influência das perturbações do ambiente na sustentação da Organização (empresa), novamente recorre-se aos

trabalhos de Morin (1977) onde o autor aborda duas situações: i) quando o **todo é superior à soma das partes** (emergências); e ii) quando o **todo é inferior à soma das partes** (imposições). Quanto às emergências, o autor define como sendo “[...] as qualidades ou propriedades dum sistema que apresentam um caráter de novidade em relação às qualidades dos componentes considerados isoladamente ou dispostos de maneiras diferentes num outro tipo de sistema” (MORIN, 1977, p. 103).

Dito de outra forma, o sistema possui algo mais do que apenas os seus componentes isolados, que Ansoff (1990) aborda como “uma medida de efeitos conjuntos”. Morin (1977) complementa afirmando que este “algo a mais” é a própria organização do sistema, a sua unidade global (todo) e as qualidades e propriedades novas emergentes da organização e da unidade global. Ainda contribui afirmando: “Enfim, o postulado implícito ou explícito de toda a sociologia humana é que a sociedade não pode ser considerada como a soma dos indivíduos que a compõem, mas constitui uma entidade dotada de qualidades específicas” (MORIN, 1977, p. 105).

Dessa forma, pode-se afirmar que a integração, as relações e a cooperação entre as partes influenciam a sinergia organizacional, situação em que a organização desses elementos contribui para a força de conjunto, remetendo ao efeito “ $2 + 2 = 5$ ”. Entretanto, em uma análise simplista, poderia levar a uma conclusão de que bastaria integrar e cooperar que os resultados seriam obtidos naturalmente. Nesse momento, cabe analisar a outra perturbação do ambiente que os sistemas podem sofrer: as imposições (o todo é inferior à soma das partes). Morin (1977, p.109) define as imposições como sendo:

[...] as qualidades ou propriedades ligadas às partes consideradas isoladamente desaparecem no seio do sistema. [...] toda a relação organizacional exerce restrições ou imposições sobre os elementos ou partes que lhe estão submetidos. [...] o sistema quanto os componentes não podem adotar todos os seus estados possíveis. Toda a associação implica imposições: imposições exercidas pelas partes interdependentes umas sobre as outras, imposições das partes sobre o todo. [...] Enquanto as imposições das partes sobre o todo se relacionam primeiro com os caracteres materiais das partes, as imposições do todo sobre as partes são, em primeiro lugar, de organização.

Resgatando o que foi apresentado por Ansari (2006) e Ansoff (1990) na seção anterior, os autores alertam para os custos de coordenação e integração entre Unidades de Negócio, bem como os custos de implementação de sinergias. Dito de outro modo, mesmo que possa haver ganhos de escala ao implementar ações de sinergia, deve-se considerar as imposições

do todo sobre as partes, ou seja, os custos e esforços para a organização (implementação, controle, tempo de resposta, entre outros), as restrições legais e as restrições de ordem interna (normas, regras, estrutura, entre outras).

Devemos doravante considerar em todo o sistema não só o ganho em emergências, mas também a perda em imposições, sujeições e repressões. Um sistema não é só enriquecimento, é também empobrecimento, e o empobrecimento pode ser superior ao enriquecimento (MORIN, 1977, p. 111).

A Figura 6 ilustra tanto o efeito “ $2 + 2 = 5$ ”, segundo o qual, através da organização, chega-se à complementariedade entre as partes e a complementariedade entre as partes e o todo, como também ao efeito “ $2 + 2 = 3$ ”, situação em que, por meio da organização, chega-se aos antagonismos entre as partes e ao antagonismo entre as partes e o todo.

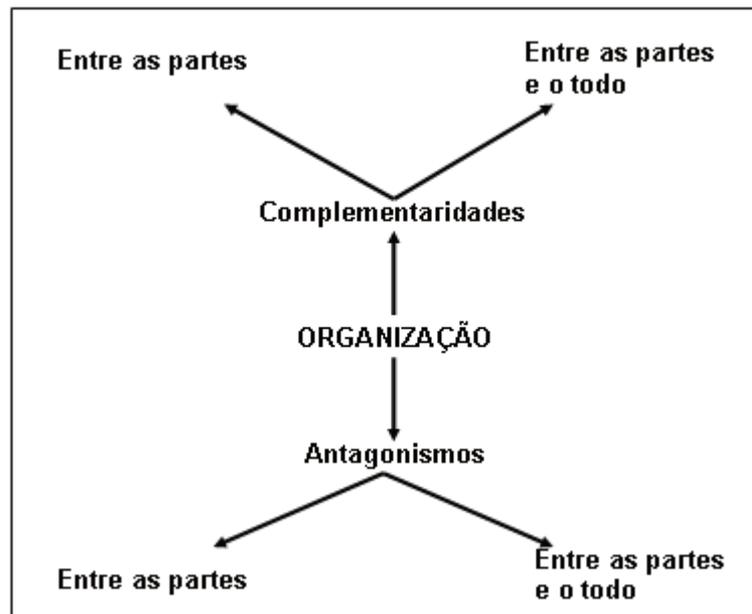


Figura 6: A Unidade Complexa Organizada – As Emergências e as Imposições
Fonte: Adaptado pelo autor de Morin (1977, p. 116)

Apoiando-se na definição de Morin (1980, p. 53) para resgatar o foco deste estudo que é a sinergia através da integração, “[...] a complementariedade é uma condição *sine qua non* de integração”. Contribui também Ansoff (1990) com o efeito “ $2 + 2 = 5$ ”, criando-se uma base conceitual para a definição de sinergia para a presente pesquisa, de acordo com a qual a complementariedade e o efeito conjunto remetem à obtenção de melhores resultados, já que o todo é maior que a soma das partes individuais. A Figura 7 resume os conceitos até então

abordados e que dão a sustentação para a construção do instrumento de medição e para a respectiva medição da sinergia organizacional.

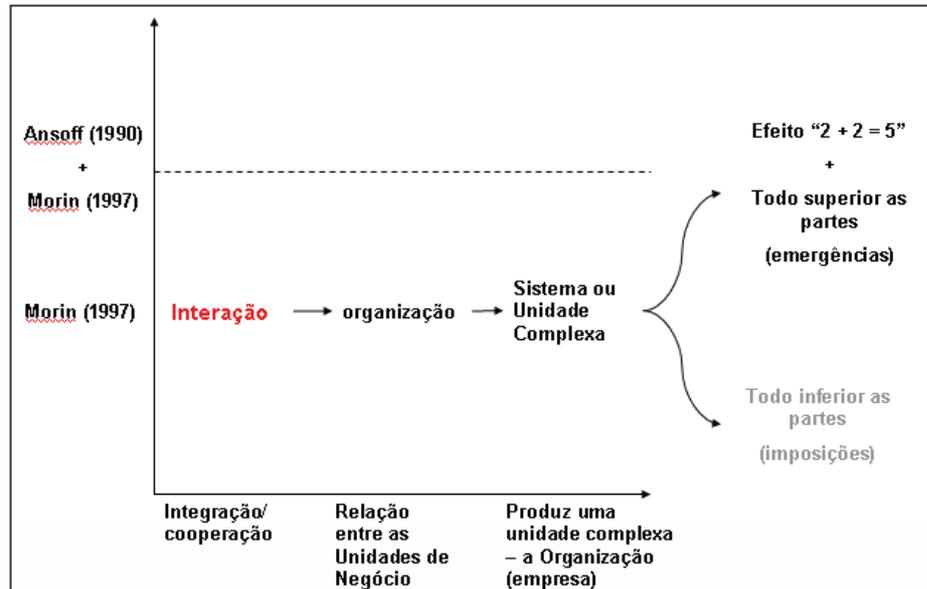


Figura 7: A Organização – Do Objeto ao Sistema
Fonte: Adaptado pelo autor de Morin (1977) e Ansoff (1990)

A integração e a cooperação se dão por meio da interação que organiza a relação entre as Unidades de Negócio, produzindo uma unidade complexa: a Organização (empresa). Esta unidade possui novas qualidades e propriedades decorrentes da organização das Unidades que a compõem e da própria Unidade Global. Essa Unidade Complexa composta do todo e suas partes, das relações entre o todo e partes, remete a uma das possibilidades de resultado, a partir da qual o todo é superior às partes – a sinergia Organizacional (sinergia empresarial).

Esta sinergia empresarial necessita ser gerenciada, e, no contexto desta pesquisa, aplicada a uma mesma Organização (empresa) constituída de multiunidades de negócio. A Figura 8 ilustra a estruturação do referencial partindo de Morin (1977) e Ansoff (1990), desdobrando-se para Ansari (2006) e Gruca, Nath e Mehra (1997) que abordaram a importância da gestão da Sinergia, e Ansari (2006) e Barney (2001) que apontam a obtenção de melhores resultados através de sinergias explorando os conhecimentos e recursos internos entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização (empresa).

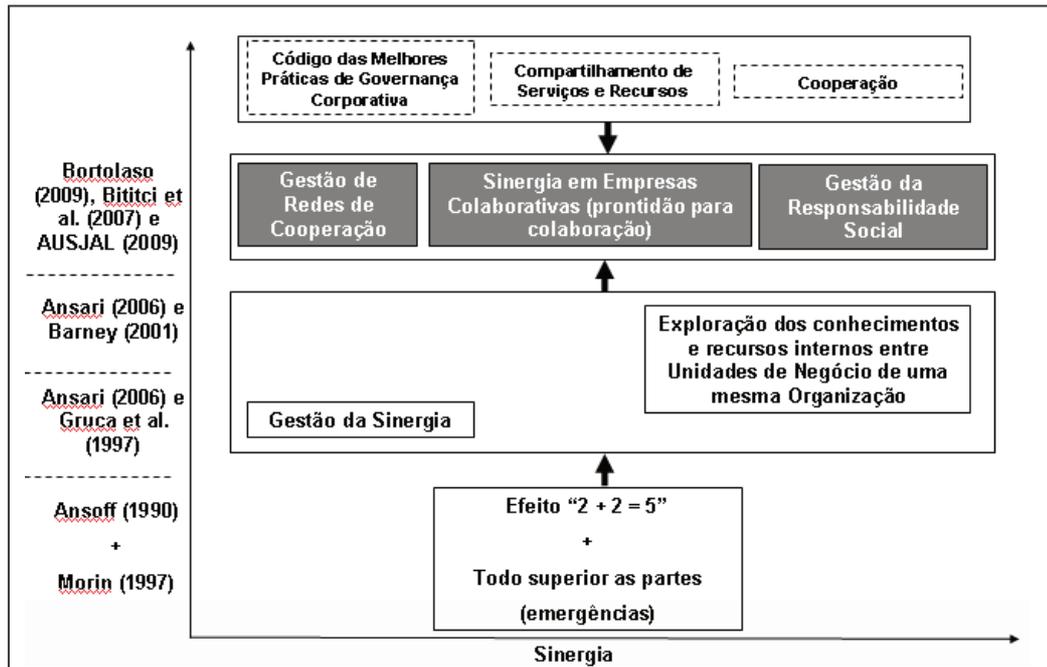


Figura 8: Estruturação do Referencial

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez destacada a importância da gestão da sinergia e confirmada a possibilidade de obtenção de melhores resultados através da exploração de conhecimentos e recursos internos entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização (empresa), buscou-se identificar ferramentas para a medição da sinergia Organizacional. Nesse tema, contribuíram Bortolaso (2009), Bititici et al. (2007) e AUSJAL (2009). Ainda, com o objetivo de enriquecer a medição da sinergia, foram abordados temas relacionados ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, Compartilhamento de Recursos e Serviços e Cooperação à luz dos conceitos de Redes de Cooperação. A construção do instrumento será descrita no capítulo quatro, sendo que, nele, serão apresentados, em sequência, a caracterização das ferramentas e também abordado brevemente os temas citados, sem esgotar, mas sim com a finalidade de identificar elementos suficientes para possibilitar medir a sinergia em uma Organização constituída de multiunidades de negócio.

3.3 FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO DE SINERGIA

A abordagem deste tema é fruto da segunda etapa do método de trabalho e está, por sua vez, ancorada no objetivo desta pesquisa. Para realizar a medição, foi necessário investigar ferramentas que permitissem coletar os dados (“tirar a medida”) e estabelecer um diagnóstico considerando as vias para a obtenção de sinergias, contemplando os vários níveis

organizacionais (estratégico, tático e operacional) e adequados à Organização objeto de estudo de caso. Essa investigação remete a um dos objetivos específicos que é a proposição de uma ferramenta que congregue as características citadas anteriormente.

O critério para a seleção das ferramentas foi: i) pautado pela seleção da via para obtenção de sinergias (integração); ii) ser aplicável a Organizações constituídas de multitudes de negócios; iii) que conjugasse mais de uma dimensão de sinergia; iv) que possibilitasse desdobrar as dimensões visando a uma maior assertividade dos pontos fortes e fracos; v) que já estivesse validada em pesquisas anteriores; vi) que tivesse uma escala para permitir a definição do grau de percepção da sinergia organizacional; e vii) que fosse atual.

Como resultado desta revisão bibliográfica, foram selecionadas inicialmente pelo pesquisador duas ferramentas que, conjugadas, estabelecem os alicerces do instrumento de medição proposto neste trabalho. Com a realização da validação da ferramenta com os especialistas (Grupo Focal), foi incluída uma terceira ferramenta. Em síntese, são elas:

- Ferramenta 1: Disponibilizada por Bititci et al. (2007). Destinada à avaliação da sinergia organizacional de empresas em colaboração.
- Ferramenta 2: Disponibilizada por Bortolaso (2009). Destinada a medir a qualidade de gestão de redes de cooperação.
- Ferramenta 3: Disponibilizada pela *Asociación de las Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina y Caribe – AUSJAL* (2009). Destinada à avaliação e gestão da responsabilidade social universitária.

A caracterização dessas ferramentas está descrita nas seções seguintes.

3.3.1 Gerenciando Sinergias em Empresas que Colaboram

Bititci et al. (2007) aborda o tema colaboração/cooperação afirmando que, no contexto globalizado da economia atual, as empresas estão tentando reinventar seus negócios para manter a sua vantagem competitiva. Para tanto, valem-se da colaboração, tornando-a uma prática comum, tal como pode ser evidenciado pelas cadeias de suprimento, cadeias de valor, empresas virtuais e *clusters*. Ainda, destaca que, através da colaboração/cooperação, as empresas buscam compartilhar recursos, compartilhar e trocar informações, reduzir riscos, reduzir custos, reduzir o tempo de colocação no mercado, reduzir o tempo de distribuição, aumentar a experiência e o conhecimento e ampliar os serviços ao cliente.

Mesmo havendo uma série de benefícios, segundo Bititci et al. (2007), tem-se observado altas taxas de fracassos entre empresas que colaboram. Buscando entender essas razões, foi desenvolvida uma ferramenta que tem como objetivo compreender melhor as razões das altas taxas de insucesso em empresas que colaboram, desenvolvendo um modelo de sinergia que serve para ampliar as possibilidades de sucesso para as futuras organizações que venham a atuar em colaboração, através da **avaliação da prontidão para cooperação**. Os objetivos buscados por Bititci et al. (2007) foram:

- Compreender melhor as razões de fracasso de empresas em colaboração.
- Desenvolver um modelo de sinergia e um modelo de maturidade para facilitar a avaliação da prontidão para colaboração das organizações.
- Testar o modelo de sinergia em uma rede de PME's em colaboração do oeste da Irlanda identificando os possíveis pontos fracos e as necessidades de desenvolvimento.

Os resultados desses estudos deram origem a uma ferramenta composta de um modelo de sinergia estruturado em quatro perspectivas, um conjunto de critérios e uma escala de maturidade. As perspectivas compreendem a sinergia estratégica, sinergia operacional, sinergia cultural e a sinergia comercial. Os trabalhos de Ansoff (1990) abordam a Sinergia Comercial, Sinergia Operacional, Sinergia de Investimento e Sinergia de Administração; auxiliando, dessa forma, na seleção das perspectivas que irão compor o instrumento de medição. Ansari (2006), ainda, ao destacar a confiança como um orientador importante para a obtenção de sinergia, sugere estudos abrangendo aspectos culturais; estes contemplados nas perspectivas de Bititci et al. (2007). O detalhamento dessas perspectivas será descrito no capítulo 4 – Desenvolvimento e Aplicação da Ferramenta de Medição.

Quanto à escala de maturidade, compreendem os seguintes estágios:

- Inicial: imprevisível ou inexistente.
- Embrionário: conhecimento básico dos requisitos, mas não capaz de aplicar.
- Definido: conhecimento básico das necessidades e com habilidades básicas para aplicação.
- Padronizado: necessidades bem conhecidas e completamente aplicadas.
- Otimizado: plenamente competente e capaz de demonstrar liderança.

Esse modelo de sinergia e a ferramenta de auditoria (escala de maturidade) foram aplicados em uma rede de PME's do oeste da Irlanda composta de 16 empresas com 10 a 700

empregados. Das 16 empresas, 11 participaram do exercício de autoavaliação com a participação dos tomadores de decisão de seus negócios (proprietários / diretores).

A maioria dos resultados dessa pesquisa concentraram-se nos níveis 2 e 3, quando os requisitos necessários para atuar com sucesso em uma rede de cooperação devem ser 4 ou 5, segundo Bititci et al. (2007). Com o resultado da pesquisa e com uma ferramenta de auditoria, cria-se a possibilidade de estabelecimento de um parâmetro que sinalize quão habilitadas estão essas PME's para a cooperação. Portanto, esse modelo de sinergia fornece uma alternativa prática para avaliar a maturidade organizacional para colaboração, bem como prover mecanismos para facilitar a discussão entre empresas e/ ou Unidades de Negócio consideradas colaborativas.

3.3.2 Gestão de Redes de Cooperação/Colaboração

Essa ferramenta é fruto de uma dissertação do mestrado de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos que teve como objetivo central propor um modelo de **avaliação da gestão das redes** que operam através do programa de Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul. O modelo foi proposto por Bortolaso (2009), validado por seis especialistas e por quatro redes de cooperação, sendo composta de sete critérios, dezessete itens e setenta e cinco questões. Os critérios identificados foram: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos, relacionamento e resultados, conforme ilustrado na Figura 9. O detalhamento desses critérios será descrito no capítulo 4 – Desenvolvimento e Aplicação da Ferramenta de Medição. Cabe neste momento destacar o trabalho realizado por Antunes et al. (2010) que aborda uma metodologia de avaliação da gestão de redes de cooperação apontando boas práticas que podem ser adotadas por qualquer rede para melhorar os seus resultados. Neste trabalho, com o propósito de aplicar em uma instituição constituída de multiunidades de negócio.

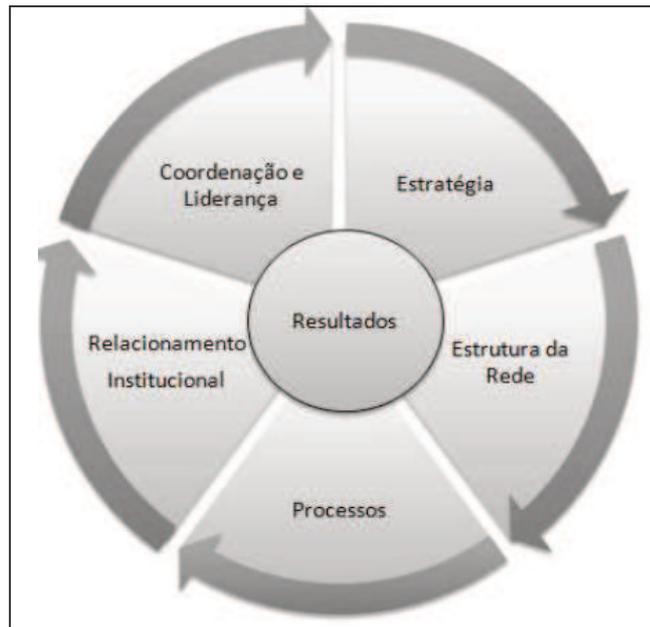


Figura 9: Critérios do Modelo de Avaliação da Gestão de Redes
Fonte: Bortolaso (2009, p.69)

Para possibilitar a avaliação das informações coletadas, foi desenvolvida uma ferramenta de apoio que consiste num padrão de gestão pré-definido para servir de referência. Esse padrão de referência é constituído de uma escala de cinco pontos, sendo caracterizada por: Iniciante, Básico, Intermediário, Adequado e Referência. Segue, abaixo, a descrição desses padrões segundo Bortolaso (2009, p.74):

- Iniciante: “[...] representa a intenção para a implantação de uma prática de gestão. Manifesta a falta de requisitos mínimos o que desfavorece a implantação de uma prática de gestão”.
- Básico: “Consiste no processo de composição da prática de gestão. Neste nível a rede se encontra no estágio de construção e mapeamento da prática. O que compreende a sistemática de coordenar e planejar iniciativas com a finalidade de implantar a prática de gestão”.
- Intermediário: “Neste nível, a rede necessita promover o entendimento da prática buscando a disseminação em toda a rede. A rede encontra-se em fase de aprendizagem. Busca identificar ações fundamentais para sustentar a prática implantada com o objetivo de garantir a continuidade do processo”.
- Adequado: “A rede possui a prática desenvolvida e disseminada. Inicia-se o processo de melhoria. Este item corrobora o processo de repensar a prática, diagnosticando os limitadores de desenvolvimento. O objetivo principal é diminuir

as incoerências e focos de ineficiência do processo, buscando consolidar a aderência da prática ao sistema de gestão da rede”.

- Referência: “A prática apresenta-se totalmente incrementada, alinhada e interrelacionada sistematicamente com os objetivos da rede, contribuindo para a robustez do sistema de gestão”.

A aplicação desse modelo e dos padrões de referência permite a avaliação e a comparação das práticas de gestão, como também possibilita criar uma base de referência em gestão da cooperação entre empresas pertencentes a uma rede ou Unidades de Negócio de uma mesma Organização.

3.3.3 Gestão da Responsabilidade Social Universitária (AUSJAL)

A base dessa ferramenta está descrita em um documento que sintetiza o resultado de uma construção coletiva dos membros da Associação de Universidades da Companhia de Jesus da América Latina e Caribe com as exigências do Ministério da Educação (MEC) do Brasil. Contempla também algumas orientações políticas do Brasil compreendendo a educação das relações étnico-raciais, meio-ambiente e a superação da pobreza através da intervenção social.

A edição brasileira dessa ferramenta considera quatro objetivos, sendo que o primeiro é a disponibilização de uma metodologia de avaliação institucional que engloba a orientação dos processos de gestão e desenvolvimento das instituições. O segundo objetivo é possibilitar uma análise comparativa entre as instituições pertencentes a AUSJAL, gerando condições para a identificação de boas práticas em relação a indicadores de qualidade e excelência acadêmica. O terceiro objetivo é dispor de uma proposta de **avaliação e gestão da Responsabilidade Social Universitária (RSU)** permitindo o aperfeiçoamento da formação de estudantes, construção do conhecimento, atuação social, gestão e cuidados com o meio-ambiente. O quarto e último objetivo é disponibilizar um guia para a publicação de resultados das instituições perante as ações de responsabilidade social à luz do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A origem dessa ferramenta de avaliação é de 2003, momento em que foi realizado no Chile um encontro de 11 Instituições de Ensino Superior da rede da AUSJAL com o objetivo de apresentar as melhores práticas de trabalho social desenvolvidas por cada uma das

instituições. A atual versão contempla uma ferramenta de autoavaliação da Responsabilidade Social da rede AUSJAL – “O sistema de autoavaliação e gestão da RSU-AUSJAL é uma ferramenta de autoaplicação e autodiagnóstico que permite prestar contas, de forma progressiva e comparativa dos passos e alcances da Responsabilidade Social Universitária” (AUSJAL, 2009, p. 34).

Quanto a sua estruturação, compreende cinco dimensões ou áreas de impactos sendo: i) impacto educativo; ii) impacto cognoscitivo e epistemológico; iii) impacto social; iv) impacto organizacional; e v) impacto ambiental. Voltando-se para a presente pesquisa, e para a constituição da ferramenta de medição da sinergia, foram adotados como referencial o impacto social e ambiental.

Quanto ao que o instrumento mede, está definido da seguinte forma: “O Sistema de autoavaliação visa medir e determinar o grau de integração e desenvolvimento da RSU nas ações realizadas pelas Universidades de AUSJAL” (AUSJAL, 2009, p. 38).

Quanto à aplicação desse instrumento na presente pesquisa, foram realizadas algumas adequações visando contemplar as características das Unidades de Negócio, pois compreendem o escopo da educação infantil até a educação superior.

Retomando a via para a obtenção de sinergia por meio da integração e cooperação, que tem como objetivo medir a percepção do grau de sinergia empresarial em organizações com multiunidades de negócio, os insumos para alcançar o objetivo da pesquisa compreendem a seguinte composição de ferramentas:

- Avaliação da prontidão para cooperação através da medição das dimensões de sinergia estratégica, operacional, comercial e cultural (BITICTI et al., 2007).
- Avaliação da gestão de redes, contemplando a medição da estratégia, estrutura, processo, relacionamento, coordenação/liderança e resultado (BORTOLASO, 2009).
- Avaliação da gestão da responsabilidade social contemplando o impacto ambiental e o impacto social (AUSJAL, 2009).

Complementando os instrumentos acima citados, a seção seguinte aborda a cooperação, os processos/áreas da Organização mais propensos ao compartilhamento de serviços, como também uma breve caracterização das boas práticas de governança corporativa.

3.4 COOPERAÇÃO, COMPARTILHAMENTO E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

As constantes alterações no panorama econômico impulsionam as organizações a buscar alternativas de organização empresarial para fazer frente às necessidades constantes de mudança, sejam elas de ordem tecnológica, econômicas, sociais ou ambientais. Esta seção aborda a cooperação, o compartilhamento e as boas práticas de governança corporativa como alternativas que estão se solidificando cada vez mais para fazer frente a uma economia globalizada, com alta concorrência e que permite manter a especificidade de cada Organização.

3.4.1 Cooperação

Para abordar o tema cooperação, esta seção apoia-se nos conceitos de cooperação entre Organizações ou entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização com vistas a formar uma rede de cooperação.

Para a compreensão dos conceitos atrelados ao tema “rede de cooperação”, é importante a compreensão do significado dos termos “rede” e “cooperação” para posteriormente o entendimento das “redes de cooperação” no ambiente empresarial. Considerando que o objetivo desta pesquisa não é discorrer exaustivamente sobre esse tema, a publicação realizada por Balestrin e Vargas (2004) dá o suporte necessário para o entendimento desse tema que abrange vários ramos da ciência social. Referente ao termo “cooperação”, é abordada por Bortolaso (2009) no capítulo referente a redes de cooperação.

Quanto à aplicação dos conceitos de redes a ambientes empresariais, o trabalho realizado por Castells (1999) já apontava para uma transição das características da “cultura material” para o paradigma da tecnologia da informação considerando essa transição de mesma importância que a Revolução Industrial. A análise do desenvolvimento desta nova economia – a economia global informacional – traz consigo o desenvolvimento de uma nova lógica organizacional baseada nas redes de instituições, nas transformações tecnológicas e na influência dos aspectos culturais e históricos na formação desta economia.

A multifuncionalidade dos profissionais, a capacidade de trabalho em grupo, o compartilhamento de conhecimentos e a forte interação organizacional baseada não somente

nos conhecimentos explícitos e principalmente nos conhecimentos tácitos (fonte de inovação) são elementos-chave nesse novo modelo organizacional. Cabe pontuar que, nesse modelo, a unidade básica não é mais o indivíduo, o departamento ou a Organização, mas sim as relações (interações), os objetivos comuns e a gestão sob a perspectiva de redes de cooperação, conforme citado por Balestrin e Verschoore (2008, p. 151): “A formação de redes pressupõe a relação de três condições essenciais: objetivos comuns, interação e gestão”. Novamente, surge como questão basilar a interação (MORIN, 1990; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) e a gestão (ANSARI, 2006; GRUCA; NATH; MEHRA, 1997; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) como elementos importantes para a obtenção de melhores resultados através do efeito de conjunto (ANSOFF, 1990).

A adequação dos conceitos de redes de cooperação ao estudo de caso proposto permite congrega em uma mesma organização empresarial a autonomia de uma única unidade com a força de conjunto de uma grande empresa, ou seja, autonomia com dependência entre as unidades. Esse modelo gera condições para uma maior agilidade na tomada de decisões frente a grandes corporações com características hierárquicas. Segundo Verschoore (2006), o propósito central de uma rede é reunir os atributos organizacionais que possibilitam a adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura alicerçada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala da união, mas que evitem que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto. Quanto aos instrumentos de integração, estes se caracterizam por estabelecerem um lastro de confiança e capital social. Buscam fortalecer as relações e potencializar as interações com vistas a unir os interesses individuais aos coletivos. Ao abordar integração e confiança, Ansari (2006) associa-se apresentando a confiança como um elemento fundamental para a obtenção de sinergias em organizações constituídas de multiunidades de negócio, destacando a confiança como um dos quatro orientadores para a obtenção de um desempenho combinado que seja superior à soma das partes.

Considerando a Organização objeto de estudo de caso e que a mesma possui uma organização hierárquica, mas com modelos de gestão autônomas, independentes e com replicação de estruturas, vale destacar que os conceitos de redes de cooperação horizontal encontram aplicação, permitindo congrega as características de uma organização hierárquica com cooperação entre as Unidades de Negócio.

A replicação de estruturas, o modelo de gestão autônomo e a cooperação instigam a investigação no que concerne ao compartilhamento de conhecimentos, recursos e serviços entre as Unidades de Negócio, que será tema da seção seguinte.

3.4.2 Compartilhamento

O crescimento do avanço tecnológico e a onda de fusões e aquisições animaram as organizações a buscar alternativas para enxugar as operações corporativas e transacionais referentes aos processos que não fazem parte do *core business*. Diante desse contexto, surge o tema abordado como compartilhamento de serviços, tendo como marco a década de 80 quando se acentuam a centralização de serviços de *BackOffice* associados às áreas financeiras, de recursos humanos e de serviços de Tecnologia da Informação. O debate acerca do tema fomenta a busca da melhor alternativa para a implementação (interna ou externa) do compartilhamento e quais os serviços mais habilitados para o compartilhamento de serviços conforme a característica de cada Organização.

Quanto a sua definição, o Quadro 12 relaciona algumas sem a pretensão de esgotar, mas sim contribuir para o entendimento e aplicação para a presente pesquisa.

Referência	Definição de Serviços Compartilhados
Shah (1998)	É uma unidade orientada para as necessidades dos “clientes internos” objetivando maximização dos recursos e qualidade.
Schulman et al. (2001)	Concentração de recursos da Organização tipicamente distribuídos ao longo da mesma com o objetivo de servir múltiplas partes interessadas com alta qualidade, com metas de atendimento a clientes e com custos mais baixos. Quanto as suas características, são orientadas a processos, focadas em atividades específicas, na alavancagem tecnológica, melhoria contínua e nos “parceiros internos” (Unidades de Negócio).
Bergeron (2003, p. 161)	É uma estratégia colaborativa, onde um conjunto de funções do negócio é concentrado e uma nova e semi-autônoma Unidade de Negócio. Sua estrutura gerencial tem como objetivo promover a eficiência, economias de custos, a geração de valores à Organização e uma maior qualidade na prestação de serviços aos “clientes internos”. Tem seu próprio gerenciamento e dever ser responsabilizado pelos resultados de sua gestão.
Quinn, Cooke e Kris (2000, p. 11)	“É a prática em que as Unidades de Negócio de empresas e Organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços, ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas”.
Pereira (2005, p. 79)	“É um tipo diferente de aliança, essa é uma estratégia que abrange relações comerciais sofisticadas, de complexa administração e controle, principalmente quando inclui empresas de grupos econômicos distintos e a operação é terceirizada”.

Quadro 12: Conceitos de Serviços Compartilhados

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as definições apresentadas no Quadro 12, de uma forma ou outra, todas abordam a otimização de recursos, a melhoria da qualidade do serviço e a redução de funções duplicadas entre as Unidades de Negócio. Resumidamente, pode-se afirmar que o compartilhamento de serviços é a concentração das atividades distribuídas pela Organização e

comuns às Unidades de Negócio com o objetivo de melhorar o desempenho da Organização resultante de ganhos de escala, redução de custos e melhora na qualidade dos serviços prestados. Com a concentração de algumas atividades, a Organização torna-se mais enxuta e possibilita um menor dispêndio de esforços das Unidades de Negócio em atividades que não estão relacionadas diretamente ao seu objetivo final, ou seja, permite melhores condições para que as Unidades de Negócio mantenham seu foco nas ações estratégicas. Schulman et al. (2001, p. 13) contribui com esse entendimento afirmando que os serviços compartilhados:

Permitem que cada Unidade de Negócio foque nas partes estratégicas, enquanto cortam processos necessários, mas não estratégicos ou “core”, e os enviam para Unidades de Serviços Compartilhados. De fato, cada Unidade de Negócio “terceiriza” esses serviços, não para um fornecedor terceirizado, mas para outra organização debaixo do mesmo guarda-chuva da empresa. Algumas pessoas chamam este processo de *insourcing*⁷.

Tomando a definição da “terceirização”/*insourcing*” de serviços comuns a todas as Unidades de Negócio como uma forma de melhorar o desempenho da Organização e de uma maior concentração de esforços das Unidades de Negócio nas ações estratégicas, surgem algumas preocupações relacionadas ao alinhamento entre a estratégia e a operação das Unidades de Negócio, uma vez que a estratégia depende da operação. Conforme Schulman et al. (2001, p. 7), “[...] os serviços compartilhados não são estratégicos, são táticos, são a consolidação e desenvolvimento da eficiência e eficácia de atividades não estratégicas”. Sendo as operações táticas fundamentais para que a Organização possa atingir seus objetivos estratégicos, atesta a relevância da inclusão da medição da percepção da sinergia organizacional estabelecendo um relacionamento entre a dimensão estratégica e operacional.

Porter (1999) associa-se ao debate ao citar que a implementação do compartilhamento de serviços é uma estratégia corporativa que resulta na criação de valor, mas que, para a obtenção do sucesso dessa abordagem, é necessário um bom entrosamento entre as Unidades. Esse bom entrosamento remete à necessidade de cooperação que, por sua vez, leva a melhorar a sinergia organizacional que, por fim, aplica melhoramento ao resultado da Organização.

⁷ Serviço Interno.

Tendo como premissa a definição estratégica para a implementação de um Centro de Serviços Compartilhados, apresentam-se as dúvidas relacionadas a quais das funções dentro da Organização e quais dos processos são mais propensos a serem compartilhados. Schulman et al. (2001) corroboram sinalizando que o “[...] o primeiro passo...é a identificação de que áreas da empresa podem ser potencialmente incluídas na organização de serviços compartilhados. Essa identificação é feita tanto pela função quanto pelo processo”. Para auxiliar na definição das funções mais indicadas, é importante mencionar a cadeia de valor proposta por Porter (1999), conforme ilustrado na Figura 10.

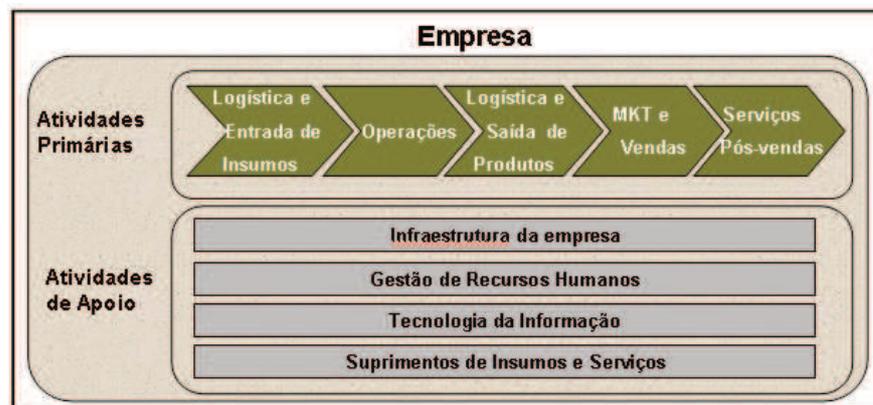


Figura 10: Cadeia de Valor

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Porter (1999)

A cadeia de valor de Porter (1999) agrupa as funções de uma empresa (Organização) em duas grandes categorias, nomeadas de atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas diretamente com a atividade fim da empresa (Organização) e caracterizam-se pelas funções relativas ao produtos/serviços que a Organização dispõe ao mercado, tais como logística de entrada dos insumos, operação, logística de saída de produtos/serviços, marketing e vendas e os serviços de pós-vendas.

No que concerne às atividades de apoio, elas têm como característica serem provedoras do suporte necessário às atividades primárias, ou seja, são necessárias, mas não estão diretamente ligadas à atividade fim da empresa (Organização), tais como compras de bens e serviços, recursos humanos, tecnologia da informação, assessoria jurídica, suprimentos, financeiro e contabilidade.

A cadeia de valor, nesse sentido, é um instrumento importante na tomada de decisão estratégica da Organização, inclusive no suporte à decisão sobre a implantação do compartilhamento de serviços, já que define uma série de atividades relacionadas à satisfação das necessidades da Organização tanto internas quanto externas (mercado).

Considerando as atividades de apoio como não estando diretamente vinculadas à atividade fim da Organização e, em especial, nos casos de organizações com replicação dessas atividades em várias Unidades de Negócio, sinaliza-se para uma oportunidade de otimização de recursos, melhorando a sinergia organizacional. Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), as Organizações que possuem mais de uma Unidade de Negócio e nas quais os serviços estão estruturados em cada uma dessas Unidades, para que as mesmas possam operar de forma autônoma, levam à replicação dessas áreas como ilustrado na Figura 11.



Figura 11: Replicação de Estruturas em Unidades de Negócio Autônomas
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Quinn, Cooke e Kris (2000)

Analisando a cadeia de valor de Porter (1999) e a complementação apresentada na Figura 11, torna-se possível a identificação de quais funções exibem maior diferencial competitivo e quais funções necessitam de uma maior atenção no que diz respeito à redução de custos ou aumento de eficiência. Esta análise tem grande relevância para o estabelecimento do escopo dos serviços compartilhados. Em outras palavras, o estudo da cadeia de valor é um passo fundamental para a definição das funções e atividades mais propensas ao compartilhamento. A Figura 12 ilustra o compartilhamento de serviços entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização relacionadas às funções de apoio, sendo que as atividades relativas às funções primárias permanecem em cada uma das Unidades.



Figura 12: Compartilhamento de Atividades de Apoio entre Unidades de Negócio
Fonte: Adaptado pelo autor de Quinn, Cooke e Kris (2000) e de Porter (1999)

Uma vez que a Organização esteja estruturada, a exemplo da ilustração apresentada na Figura 12, para impulsionar a mudança rumo a um melhor desempenho organizacional pautado pela maximização dos recursos já instalados, faz-se necessário alguns motivadores para sustentar o ânimo da mudança. Adotando o compartilhamento de serviços como uma forma de melhorar os resultados da Organização, Shulmann et al. (2001) contribuem apresentando as principais razões que movem as organizações ao desafio de implementar o compartilhamento de serviços, em uma nova unidade semiautônoma, sendo: i) diferenciar as competências centrais da Organização das atividades de serviços de apoio; ii) reduzir custos; iii) aumentar a confiança e a consistência das informações; iv) melhorar o nível de qualidade do serviço; e v) criar uma plataforma para crescimento e mudança. Complementa ainda citando alguns benefícios decorrentes dessa abordagem, conforme ilustrado no Quadro 13.

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
Maior poder de barganha junto aos fornecedores	Criação da cultura de uma unidade prestadora de serviços
Melhoria no gerenciamento do capital de giro	Focalização do gerenciamento das Unidades de Negócio nas suas estratégias de produção para agregar maior valor aos produtos
Aumento da produtividade	Melhoria contínua e busca das melhores práticas de gestão de serviços
Consolidação das transações comuns a mais de uma Unidade de Negócio (cliente e fornecedores)	Especialização e aprendizado nas atividades de apoio
Redução dos custos de serviços de apoio	Melhoria da qualidade de informações sobre os serviços de apoio
Demonstração dos custos de atividades de apoio separadamente dos custos de produção	
Definição dos requisitos de qualidade dos serviços de apoio	

Quadro 13: Benefícios Tangíveis e Intangíveis de um Centro de Serviços Compartilhado
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Schulmann et al. (2001)

De posse de um conjunto de atividades propensas ao compartilhamento de serviços, como também dos seus benefícios, retoma-se os objetivos desta pesquisa destacando que não é objeto da mesma esgotar o tema relacionado ao compartilhamento de serviços. A pesquisa limita-se a identificar quais áreas e processos, comumente, são mais adequados ao compartilhamento de serviços e a diagnosticar na Organização objeto de estudo de caso a atual situação considerando que a Organização é constituída de multiunidades de negócio com replicação de estruturas de apoio. De posse desse diagnóstico, será possível sinalizar as ações de melhorias à luz do compartilhamento de serviços.

Considerando o compartilhamento de serviços como uma forma de melhorar a sinergia organizacional para a obtenção de melhores resultados (agregação de valor), optou-se por incluir este tema no escopo da pesquisa.

Uma vez abordada a temática relacionada à cooperação e ao compartilhamento de serviços e recursos, a próxima seção aborda a definição das boas práticas de governança, sendo estes influenciadores da sinergia.

3.4.3 Boas Práticas de Governança

De forma análoga ao conceito de Sinergia, os conceitos de governança têm sido amplamente discutidos na esfera empresarial e acadêmica. Pela sua importância e relevância, o termo difundiu-se amplamente nas múltiplas áreas do conhecimento abrangendo a gestão de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Mesmo com diversas vertentes e teorizações, pode-se observar alguns aspectos comuns, uma convergência entre os conceitos. Todos, de uma forma ou outra, abordam a relação entre a propriedade e a administração.

Diante da dissociação entre a propriedade e administração, surge a necessidade da gestão dos interesses, uma vez que as restrições e limitantes dos acionistas são diferentes dos administradores. Também, carece de uma clara definição dos papéis e responsabilidades, que se acentuam cada vez mais na medida em que as organizações crescem. Diante disso, a relação do poder deve ser regrada (processo decisório), assim como se deve tratar a assimetria de informações.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC aborda o relacionamento entre a propriedade e a administração como uma questão central no processo decisório, descrevendo, de forma bastante abrangente, a definição de Governança Corporativa com sendo um: “Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle” (IBGC, 2009, p. 19).

Procurando dar a sustentação ao Sistema de Governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa dispõe de um Código de Melhores Práticas apresentando os princípios e práticas de um “bom governo organizacional”. Quanto a sua aplicação, define que é aplicável a qualquer tipo de Organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Quanto ao seu objetivo, visa contribuir para o desempenho sustentável das organizações e influenciar os agentes da sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade (IBGC, 2009).

No que concerne especificamente a esta pesquisa, limita-se apenas à utilização dos conceitos já estabelecidos com o foco nas boas práticas de governança das organizações, no contexto de uma Organização educacional sem fins lucrativos. Os trabalhos realizados por Cornforth (2003) atestam a necessidade de ampliação da teorização da governança em organizações sem fins lucrativos em relação às organizações de negócio (com fins lucrativos) considerando a quantidade de trabalhos realizados.

Renner (2010), por sua vez, contribui desenvolvendo recentemente uma pesquisa com o objetivo de investigar as práticas de Governança Corporativa em Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil, na qual constatou que, de uma forma geral, os resultados da pesquisa apontaram para uma baixa adesão às recomendações das Melhores Práticas, em especial, nas Mantenedoras Sem Fins Lucrativos.

Considerando a governança corporativa como uma das variáveis influenciadoras da sinergia através da via da cooperação e integração e o que foi exposto até então, verifica-se a abertura para os seguintes questionamentos referentes à Organização objeto de estudo de caso, sendo: i) qual o grau de sinergia perante a percepção da alta administração da Organização e de suas Unidades de Negócio sobre a adoção das boas práticas propostas pelo IBGC? ii) qual é a prontidão da Organização e de suas Unidades de Negócio para implementar as boas práticas? iii) qual, dentre as boas práticas existentes, apresentam a maior sinergia para implementar?

Esses questionamentos incentivam a adoção das recomendações do IBGC para compor o instrumento de medição proposto neste trabalho. Por outro lado, deve-se esclarecer que o objetivo da pesquisa não é esgotar as possibilidades de obtenção de sinergias através da adoção das boas práticas de governança corporativa, como também não é diagnosticar o atual grau de aderência às boas práticas. O trabalho, sob a perspectiva deste tema, limita-se a medir percepção da prontidão da Organização e de suas Unidades de Negócio para a adoção das boas práticas.

De posse de uma base conceitual e do conhecimento das ferramentas selecionadas pelo pesquisador, o próximo passo é o desenvolvimento do instrumento de medição da percepção do grau de sinergia organizacional, que será descrito no próximo capítulo.

4 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE MEDIÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar o desenvolvimento da ferramenta delimitando o que será medido, como a ferramenta foi elaborada, como será realizada a medição da percepção da sinergia organizacional, validar o instrumento de medição junto a especialistas e pré-validar a coleta de dados.

4.1 CONCEPÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO

No momento em que as organizações percebem a necessidade da busca por uma melhor sinergia organizacional, seja por decisões estratégicas ou por pressões externas à Organização, é natural que a busca por esta sinergia concentre-se mais em uma determinada necessidade. Em se tratando de buscar um melhor desempenho da Organização, a tendência é abordar os aspectos financeiros, relegando, para um segundo plano, outras variáveis que possam influenciar no resultado da Organização, tais como os aspectos culturais, alinhamentos estratégicos entre Unidades de Negócio, liderança, relacionamento institucional, entre outras. Para exemplificar, no momento em que uma Organização decide compartilhar recursos para buscar redução de custos e ganhos de escala e não observar o alinhamento estratégico entre as Unidades de Negócio, poderá incorrer em algumas dificuldades de operacionalização no compartilhamento dos recursos e serviços. A resultante destas dificuldades de operacionalização poderá gerar uma “baixa” sinergia operacional ou até mesmo na criação de resistências (alergias) ao compartilhamento de recursos e serviços.

Ao congregiar diversas variáveis que viabilizam a obtenção de sinergias, cria-se condições para uma construção mais robusta e consistente dos resultados esperados. Em contrapartida, torna mais complexo o diagnóstico e, sobretudo, a definição das variáveis que compõem este diagnóstico. Com vistas a atenuar a complexidade da análise e deixar claro o entendimento do que está sendo medido, torna-se necessária a definição do escopo de medição. Quanto ao critério adotado para a definição do escopo, foi considerada a totalidade do escopo de cada uma das ferramentas selecionadas pelo pesquisador, excluindo-se os itens não aplicáveis à natureza da Organização estudada.

Uma vez definido o escopo, destaca-se a necessidade de determinar padrões de referência para nortear a coleta dos dados e permitir a análise dos mesmos estabelecendo qual grau de sinergia se encontra a Organização, ou seja, o diagnóstico organizacional.

Com o objetivo de padronizar a nomenclatura, estabelecendo uma clara compreensão dos significados dos termos utilizados, adotou-se como definição de **Organização** a estrutura de gestão e operação da rede de Unidades de Negócio. Define-se, também, que **Unidades de Negócio** representam todas as instituições/empresas que compõem a Organização.

Tanto o escopo quanto os padrões de referência estão descritos nas seções seguintes.

4.1.1 Escopo de Medição

A definição das variáveis contempladas no escopo permite ao pesquisador deixar claro o que está sendo considerado e o que não está sendo considerado no momento da realização da medição. Cabe destacar que o objetivo da pesquisa não é identificar todas as variáveis que influenciam a sinergia organizacional, mas sim eleger algumas que melhor se apliquem ao caso em estudo.

Com o objetivo de sistematizar o desenvolvimento do escopo do instrumento de medição, este conjunto de variáveis está organizado em quatro níveis compreendendo as vias para a obtenção da sinergia, dimensões da sinergia, itens de medição e critérios de avaliação representando o desdobramento da definição do escopo, bem como estruturando o conjunto de variáveis que está contido em cada um dos desdobramentos. A seleção das dimensões tem origem na pesquisa bibliográfica tendo como diretriz a identificação de ferramentas que permitam medir a percepção da sinergia através da via da integração (colaboração) entre Unidades de Negócio.

Cada um dos quatro níveis possui características que auxiliam na estruturação do escopo. As vias caracterizam-se por definir a forma como será obtida a sinergia, ou seja, através de ações externas à Organização (de fora para dentro) ou por meio de ações internas a ela. Como via de sinergia pautada por ações externas à Organização encontra-se a via da Fusão e Aquisição de Empresas. Como via de sinergia pautada por ações internas à Organização, a via da Governança Corporativa e a via da Integração ilustram as iniciativas de buscar um melhor desempenho organizacional.

Quanto às dimensões, estas se caracterizam por definir os requisitos necessários para a obtenção da sinergia que se desdobram em itens de medição e estes, por sua vez, caracterizam-se por decidir qual objetivo deverá ser buscado para contemplar os requisitos de cada uma das dimensões. De posse dos requisitos e objetivos, os critérios de avaliação se caracterizam por definir o quê será medido para contemplar os objetivos de cada um dos itens de medição.

A Figura 13 é uma representação gráfica de como está estruturada a delimitação do escopo de medição do instrumento de medição da sinergia organizacional.

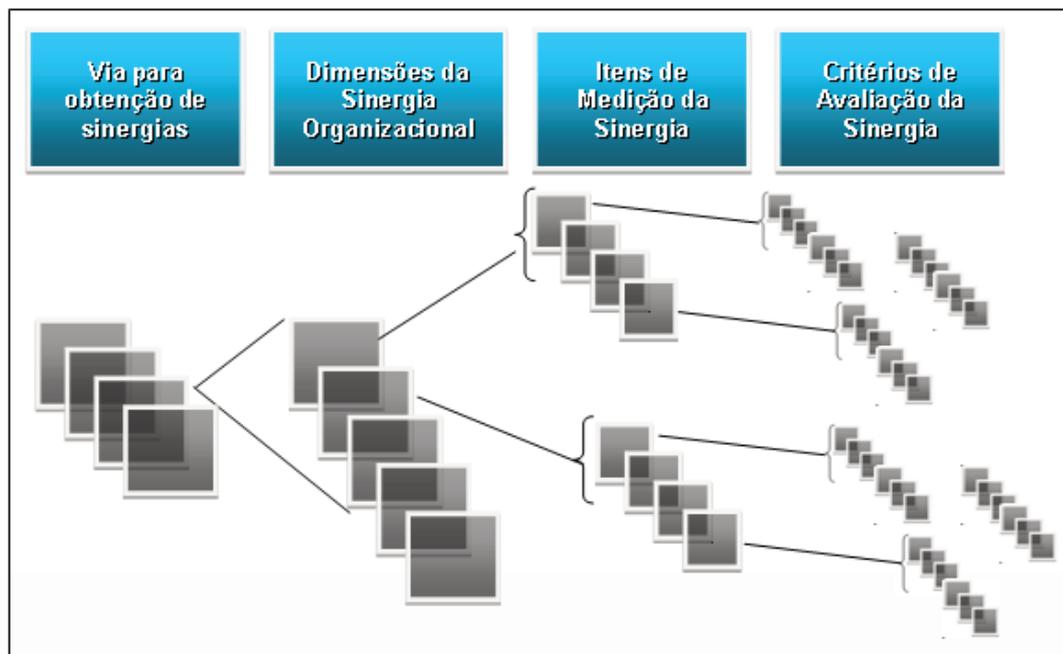


Figura 13: Estrutura das Variáveis que Compõem o Escopo do Instrumento de Medição
Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro nível de definição do escopo está representado nos objetivos específicos desta pesquisa, restringindo o estudo na obtenção de sinergias através da via da integração. A definição dos demais níveis está descrita nas seções seguintes deste capítulo dando a continuidade no refinamento do escopo, representando 1 (uma) via para a obtenção da sinergia organizacional, 5 dimensões, 18 itens de medição e 88 critérios de avaliação.

Cabe destacar que, ao nominar as dimensões, itens de medição e os critérios de avaliação, os mesmos servem apenas como rótulos e suas definições têm a abrangência desta pesquisa. Portanto, não é objeto desta pesquisa validar os conceitos adotados perante as pesquisas que tratam especificamente a definição desses conceitos, mas sim adotar uma definição que permita a compreensão do que se pretende medir.

4.1.1.1 Dimensões da Sinergia

A construção das dimensões partiu das perspectivas e dos critérios de avaliação da ferramenta utilizada por Bititci et al. (2007), dos critérios de avaliação da ferramenta proposta por Bortolaso (2009) e os capítulos do IBGC (2009)¹.

O Quadro 14 apresenta a nomenclatura utilizada por cada uma das referências, bem como indica o escopo adotado pelo pesquisador para o desenvolvimento das dimensões do instrumento de medição. A primeira coluna do quadro relaciona a nomenclatura utilizada por cada um dos autores em suas ferramentas de medição. A segunda coluna destaca a referência bibliográfica. A terceira coluna descreve o que a ferramenta busca medir orientando a coleta de dados e as análises futuras. A quarta e última coluna relaciona o escopo que está sendo considerado na presente pesquisa, sendo que os itens assinalados (“X”) estão contemplados no escopo e os itens não assinalados não pertencem ao escopo.

Nomenclatura utilizada nas referências	Referência	Descrição	Escopo
Capítulo	IBGC (2009)	Propriedade (Sócio)	
		Conselho de Administração	
		Gestão	X
		Auditoria Independente	
		Conselho Fiscal	
		Conduta e Conflito de Interesse	
Perspectiva	Bititci et al. (2007)	Sinergia Estratégica	X
		Sinergia Operacional	X
		Sinergia Cultural	X
		Sinergia Comercial	X
Critério	Bortolaso (2009)	Estratégia	X
		Coordenação e Liderança	X
		Estrutura	X
		Processos	X
		Relacionamento	X
		Resultados	X

Quadro 14: Nomenclatura e Escopo Utilizados nos Instrumentos de Medição

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007), Bortolaso (2009) e IBGC (2009)

¹ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma Sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos responsável pela disponibilização do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Tem como propósito ser referência em Governança Corporativa através de contribuições para o desempenho sustentável das organizações influenciando os agentes da sociedade para uma atuação transparente, justa e responsável (IBGC, 2009).

Considerando que a interação seja um elemento fundamental para a existência da cooperação, torna-se de grande importância o acesso e o conteúdo das informações. Este tema é abordado no capítulo 3 (Gestão) do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que aborda a transparência nas informações prestadas e a obrigatoriedade de publicação de relatórios periódicos. Dessa forma, este capítulo passa a contemplar o escopo do instrumento de medição proposto nesta pesquisa, bem como a totalidade dos itens propostos pelas ferramentas selecionadas, sendo: a ferramenta de medição da prontidão das empresas para a colaboração (BITITCI et al. 2007) e a ferramenta proposta por Bortolaso (2009) para medir a qualidade da gestão de empresas em colaboração.

Uma vez selecionadas as ferramentas, o escopo e apresentada a nomenclatura utilizada por cada um dos autores, é estabelecido o mapeamento das ferramentas para o instrumento de medição da percepção da sinergia organizacional proposto pela presente pesquisa. Com o objetivo de padronizar a nomenclatura, independentemente da nomenclatura utilizada pelas ferramentas de origem, foi adotado o termo “Dimensão” para a segunda delimitação do escopo da pesquisa, itens de medição para a terceira delimitação e critérios de avaliação para a quarta delimitação do escopo. A Figura 14 demonstra como foram mapeadas as dimensões a partir das ferramentas de origem, sendo que a denominação das dimensões da sinergia estratégica, operacional, cultural e comercial tem origem da ferramenta utilizada por Bititci et al. (2007), denominada de “perspectivas da sinergia”. A dimensão de gestão surge da ferramenta proposta de Bortolaso (2009), representado nesta como modelo de gestão de redes de cooperação.

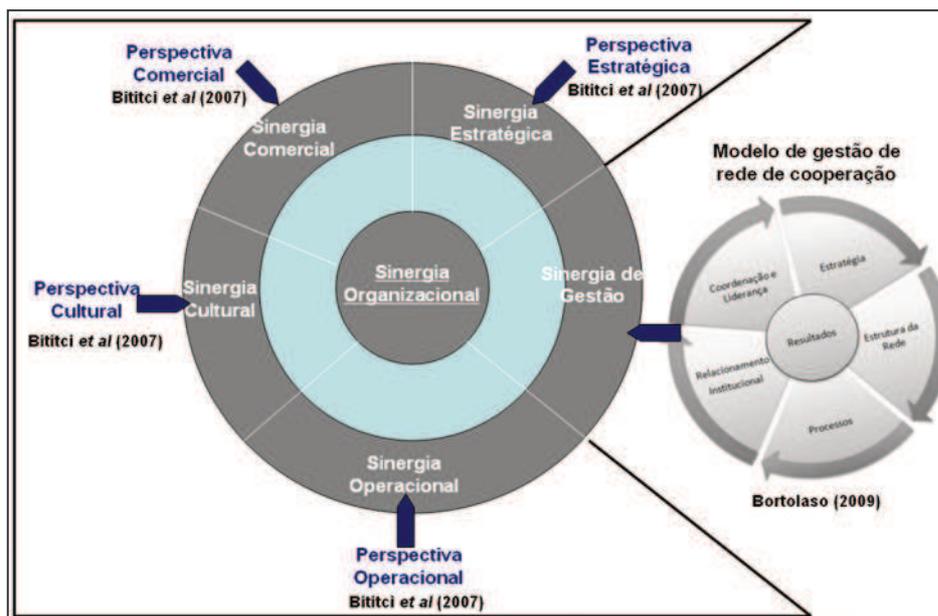


Figura 14: Mapeamento das Dimensões da Sinergia Organizacional
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007) e Bortolaso (2009)

O critério adotado para a composição das dimensões foi a totalidade das perspectivas propostas por Bititci et al. (2007), acrescentando-se o modelo de gestão de redes de cooperação proposto por Bortolaso (2009). Cabe destacar que não é objeto desta pesquisa identificar todas as possibilidades de dimensões para medir a percepção da sinergia organizacional, bem como não é objetivo da pesquisa classificar qual das dimensões tem o maior grau de contribuição para a obtenção de sinergias e ainda não é objeto desta pesquisa estabelecer um relacionamento de causa-efeito entre as dimensões.

Como resultante dos trabalhos de investigação bibliográfica, a opção do pesquisador delimitou o escopo nas seguintes dimensões que estão representadas na Figura 15, sendo: i) sinergia estratégica; ii) sinergia de gestão; iii) sinergia operacional; iv) sinergia cultural; e v) sinergia comercial.

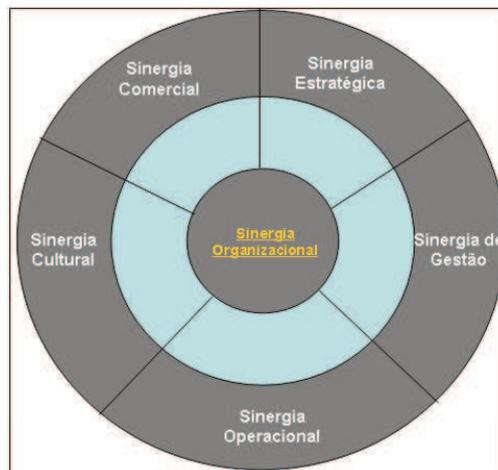


Figura 15: Dimensões do Instrumento de Medição da Percepção da Sinergia
Fonte: Elaborado pelo autor

Segue, abaixo, o detalhamento das cinco dimensões contempladas no escopo e representadas na Figura 15.

- a) **Sinergia Estratégica:** esta dimensão é composta de três itens de medição. A primeira parte requer que a Organização seja autoconsciente, isto é, compreenda o seu ambiente estratégico e operacional (BITITCI et al., 2007). A segunda parte requer que a Organização seja coletivamente consciente. Dito de outro modo, ela deve entender os seus parceiros de cooperação, os objetivos de cada parceiro e as expectativas, o que cada parceiro vai contribuir para a colaboração empresarial, bem como a nova proposição de valor da empresa em colaboração (BITITCI et al., 2007). A terceira parte requer a formulação e o direcionamento estratégico da Organização, bem como os planos de ações e metas com vistas à manutenção e

geração de resultados da Organização e das Unidades de Negócio (BORTOLASO, 2009).

- b) **Sinergia de Gestão:** esta dimensão é composta de cinco itens de medição. A primeira parte trata a adoção de boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2009). A segunda parte requer uma estrutura de coordenação da Organização (BORTOLASO, 2009). A terceira parte requer o compartilhamento de conhecimento entre Unidades de Negócio, credibilidade da Organização, acesso aos recursos e desempenho financeiro da Organização. O bom desempenho deste terceiro item contribui diretamente com a competitividade e consolidação da Organização (BORTOLASO, 2009). A quarta parte requer a disponibilização da infraestrutura para funcionamento administrativo, profissionais com capacidade para gerenciar a rede, utilização de um sistema de gestão (ERP²), etc. Aborda também aspectos relacionados à financiabilidade da Organização tendo como foco a capacidade que a rede tem para gerar recursos para a sua manutenção (BORTOLASO, 2009). A quinta parte requer a definição de políticas de relacionamento com parceiros externos (universidades, governos, organizações não governamentais) e entre as Unidades de Negócio (BORTOLASO, 2009).
- c) **Sinergia Operacional:** esta dimensão é composta de oito itens de medição. A primeira parte requer que os processos operacionais e controles internos de cada Unidade de Negócio da Organização estejam em ordem, ou seja, garante ordem de sua própria casa (BITITCI et al., 2007). A segunda parte requer a maturidade dos processos entre as Unidades de Negócio. Dito de outra forma, compreende a capacidade de as Unidades de Negócio coordenarem seus processos operacionais para além das fronteiras individuais (BITITCI et al., 2007). A terceira requer que a Organização (rede) gerencie, analise e melhore os fluxos de trabalho, evidenciando as premissas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos (BORTOLASO, 2009). A quarta etapa, até a oitava, requer o compartilhamento de serviços e recursos entre Unidades de Negócios com vistas à otimização.

² ERP: ERP: *Enterprise Resource Planning* ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão, etc). Em termos gerais, são uma plataforma de *software* desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações de negócios (WIKIPÉDIA, 2011, não paginado).

- d) **Sinergia Cultural:** esta dimensão é composta de um item de medição que compreende questões relacionadas às pessoas. Esse item de medição requer compatibilidade cultural e organizacional entre as Unidades de Negócio (BITITCI et al., 2007).
- e) **Sinergia Comercial:** esta dimensão é composta de um item de medição que está relacionado à confiança e a compromissos comerciais. O item de medição requer clareza e robustez nos acordos comerciais, direitos de propriedade intelectual e participação nos lucros (quando houver). Aborda, outrossim, as relações com instituições parceiras externas à Organização (BITITCI et al., 2007).

Com a descrição das dimensões, tem-se neste momento definido e delimitado o escopo no que concerne à via para a obtenção de sinergia e suas respectivas dimensões. Dando a continuidade na construção do instrumento de medição, a próxima seção detalha os itens de medição que compõem cada uma das dimensões, aprofundando o refinamento das variáveis que estão contempladas no escopo da pesquisa.

4.1.1.2 Itens de Medição

A abordagem utilizada pelo pesquisador para o estabelecimento dos itens de medição partiu do desdobramento dos requisitos de cada uma das dimensões para objetivos que a Organização deverá perseguir a fim de obter uma melhor sinergia.

Quanto à construção do terceiro nível do escopo do instrumento de medição proposto neste trabalho, o critério adotado é o desdobramento das dimensões considerando a estruturação das ferramentas de origem, conforme ilustrado na Figura 13. A totalidade dos critérios de avaliação da Perspectiva da Sinergia Estratégica (BITITCI et al., 2007) foi mapeada para os itens de medição da Dimensão Estratégica do instrumento proposto nesta pesquisa. Quanto aos critérios que compõem o Modelo de Gestão de Redes de Cooperação (BORTOLASO 2009), estes foram utilizados na sua totalidade e distribuídos da seguinte forma:

- Critério “Estratégia”: mapeado para o item de medição da Dimensão Estratégica, pois aborda a temática relacionada ao planejamento estratégico e suas ações; complementado, dessa forma, a totalidade dos itens de medição da Dimensão Estratégica. Os itens de medição dessa dimensão compreendem a medição da

autoconsciência da importância da estratégia da Organização, a consciência coletiva sobre a estratégia de cooperação em rede e a formalização de um plano estratégico para toda a Organização.

- Critério “Processos”: mapeado para o item de medição “Padronização de Processos” da Dimensão Operacional, pois aborda aspectos concernentes à uniformidade dos processos relacionados à operação do dia-a-dia das Unidades de Negócio pertencentes à rede (Organização).
- Critérios “Estrutura”, “Relacionamento”, “Coordenação e Liderança”, “Resultado”: mapeados como itens de medição da Dimensão de Gestão da Organização (rede).

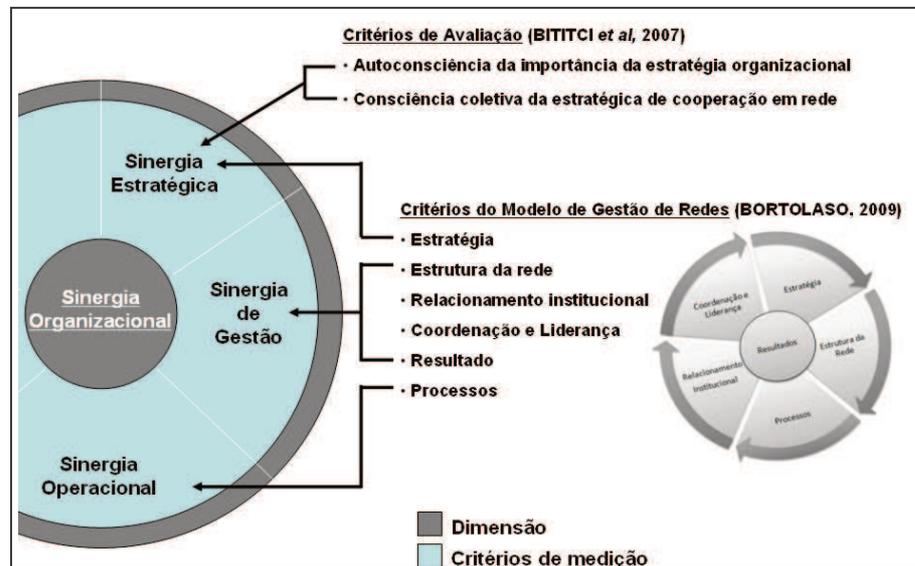


Figura 16: Mapeamento dos Itens de Medição Estratégicos, de Gestão e Operacional
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007) e Bortolaso (2009)

Ainda, com o objetivo de complementar a ferramenta, contemplando aspectos relativos à via da Governança Corporativa como uma forma de obter melhores resultados através da Sinergia Organizacional, a Dimensão de Gestão foi complementada incluído-se um item de medição que tem como fonte o terceiro capítulo do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que aborda a gestão da Organização e coordenação da diretoria. Para o contexto desta pesquisa, verificar-se-á mais especificamente a temática relacionada à publicação e acesso a informações, conforme ilustrado na Figura 17.

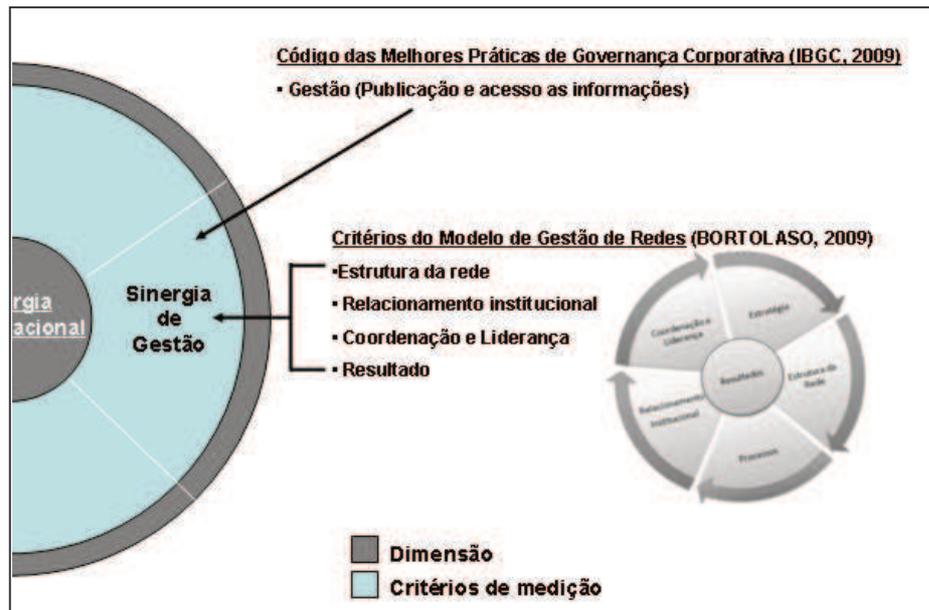


Figura 17: Mapeamento dos Itens de Medição – Dimensão de Gestão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bortolaso (2009) e IBGC (2009)

Com a inclusão deste item de medição, tem-se a totalidade dos itens da Dimensão de Gestão, compreendendo: Governança Corporativa, Estrutura, Relacionamento, Coordenação e Liderança e Resultado.

Quanto à composição dos itens de medição da Dimensão Operacional, foi adotada a totalidade dos critérios de avaliação de Bititci et al. (2007), sendo mapeados para o instrumento proposto nesta pesquisa como “Processos Internos” e “Processos entre Unidades de Negócio”. Estes dois itens somam-se ao item “Padronização de Processos”, conforme descrito anteriormente, tendo como origem Bortolaso (2009).

Além disso, para esta dimensão, cabe mencionar que foram incluídos os processos candidatos ao compartilhamento de recursos e serviços considerando estes como uma forma de melhorar o desempenho organizacional através da sinergia, de acordo com o que foi conforme citado na introdução deste trabalho, na justificativa acadêmica e empresarial e no referencial teórico.

A Figura 18 ilustra esse mapeamento, congregando os oito itens de medição que compõem a Dimensão Operacional, sendo: Padronização de processos, Processos Internos, Processos entre Unidades de Negócio, Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis, Compartilhamento de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos, Compartilhamento de Serviços de Logística/Suprimentos e de Serviços Comerciais.

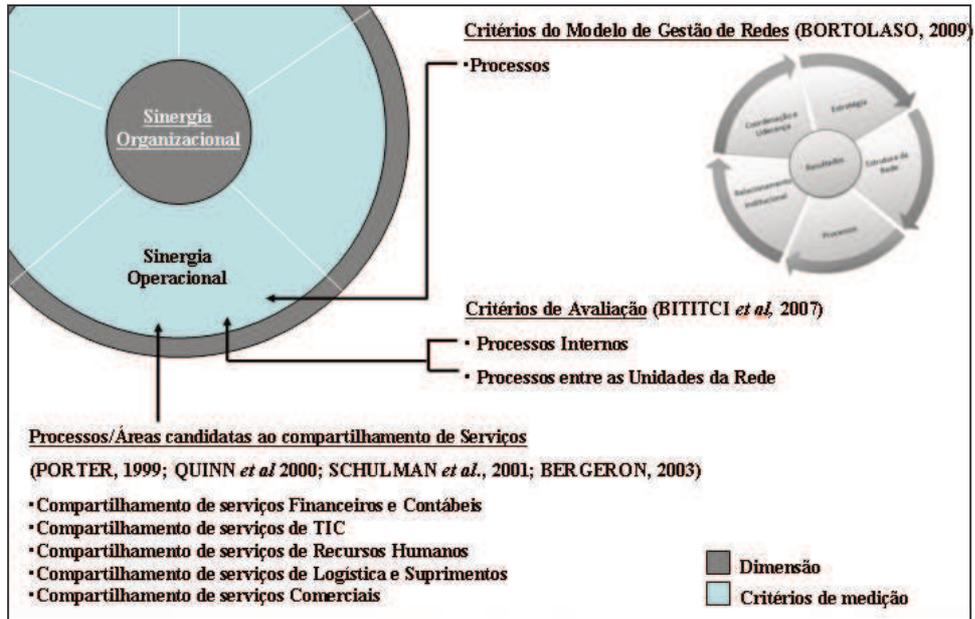


Figura 18: Mapeamento dos Itens de Medição – Dimensão Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007), Bortolaso (2009), Porter (1999), Quinn, Cooke e Kris (2000), Schulman et al. (2001) e Bergeron (2003)

Cabe destacar que não   objeto desta pesquisa identificar quais são todos os processos candidatos ao compartilhamento de serviços, como também não   objeto da pesquisa medir a qualidade do compartilhamento de serviços, mas sim medir a percepção do grau (quanto) de compartilhamento existente dentro da Organização objeto deste estudo de caso.

Quanto aos itens de medi o das Dimensões Cultural e Comercial, o critério adotado foi a totalidade dos critérios de avaliação de Bititci et al. (2007), segundo o qual o critério “Comercial” foi mapeado para o item de medi o “Confiança e Compromissos Comerciais” e o critério “Cultural” para o item de medi o “Cultura”, conforme ilustrado na Figura 19.

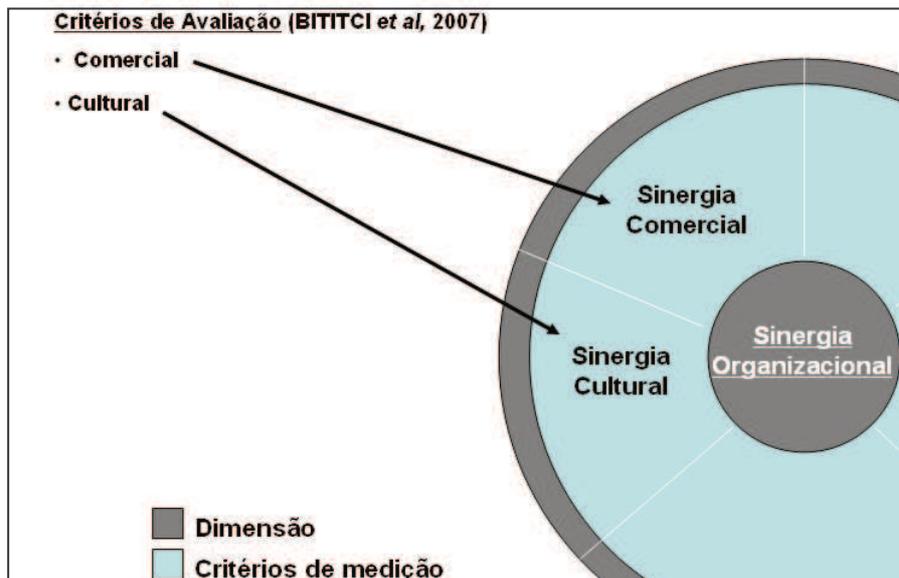


Figura 19: Mapeamento dos Itens de Medi o – Dimensão Cultural e Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007)

Com o mapeamento dos itens de medição comerciais e culturais, conclui-se o mapeamento dos itens de todas as dimensões; tendo, portanto, estruturado o escopo do instrumento de medição contemplando as cinco dimensões e os seus respectivos 18 itens de medição. Cabe destacar que o objetivo não é identificar todos os itens que possam contribuir para a medição da sinergia organizacional para cada uma das dimensões, como também não é intenção classificar os itens de medição segundo a sua contribuição para uma maior ou menor sinergia.

Dando continuidade ao detalhamento dos itens de medição, o Quadro 15 sintetiza a estruturação do que compõe cada uma das dimensões, relacionando-as com os itens de medição e seus respectivos referenciais, sendo que, na sequência, segue a caracterização de cada um desses itens.

Dimensões	Itens de medição
Sinergia Estratégica	Autoconsciência da importância da estratégia organizacional (BITITCI et al., 2007) Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede (BITITCI et al., 2007) Plano estratégico da Organização (BORTOLASO, 2009)
Sinergia de Gestão	Governança corporativa (IBGC, 2009) Coordenação e liderança (BORTOLASO, 2009) Resultado (BORTOLASO, 2009) Estrutura (BORTOLASO, 2009) Relacionamento (BORTOLASO, 2009)
Sinergia Operacional	Processos internos (BITITCI et al., 2007) Processos entre unidades de negócio (BITITCI et al., 2007) Padronização de processos (BORTOLASO, 2009) Compartilhamento de serviços Financeiros e Contábeis Compartilhamento de serviços de TIC Compartilhamento de serviços de Recursos Humanos Compartilhamento de serviços de Logística e Suprimentos Compartilhamento de serviços Comerciais
Sinergia Cultural	Cultura (BITITCI et al., 2007)
Sinergia Comercial	Confiança e Compromissos Comerciais (BITITCI et al., 2007)

Quadro 15: Relacionamento das Dimensões e Itens de Medição de Sinergias

Fonte: Elaborado pelo autor

Segue, abaixo, o detalhamento de cada um dos itens de medição apresentados no Quadro 15.

- a) **Autoconsciência da importância da estratégia organizacional:** este item de medição tem como objetivo medir a percepção da autoconsciência da Organização sobre seu ambiente estratégico e operacional abordando o conhecimento das políticas globais (legislação e mercado) que afetam toda a rede, conhecimento dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades relacionadas à rede, as competências essenciais da rede e a nova proposta de valor agregada a todas as Unidades de Negócio por atuar em cooperação (BITITCI et al., 2007).

- b) **Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede:** este item de medição tem como objetivo avaliar a percepção da consciência sobre a importância da cooperação entre as Unidades de Negócio abordando aspectos, tais como as competências instaladas na rede, a cooperação como estratégia organizacional, o compartilhamento de ganhos e riscos e o conhecimento das Unidades de Negócio parceiras da rede (BITITCI et al., 2007).
- c) **Plano estratégico da Organização:** este item visa medir a percepção das ações estratégicas por meio da formulação e do direcionamento estratégico da Organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e à geração de resultados. Aborda aspectos relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias de cada Unidade de Negócio (BORTOLASO, 2009).
- d) **Governança corporativa:** visa medir a percepção ao acesso e o conteúdo das informações da Organização através da disponibilização de relatórios anuais do desempenho (IBGC, 2009).
- e) **Coordenação e liderança:** este item visa medir a percepção da existência de uma estrutura de coordenação da Organização com vistas à manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento e fortalecimento da Organização bem como o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de ideias (BORTOLASO, 2009).
- f) **Resultado:** este item visa medir a percepção dos resultados e benefícios obtidos pela Organização nas suas Unidades de Negócio sendo que um bom desempenho neste item contribui para a competitividade e consolidação da Organização. Verifica aspectos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, credibilidade, acesso aos recursos e desempenho financeiro (BORTOLASO, 2009).
- g) **Estrutura:** este item visa medir a percepção perante a disponibilização dos recursos da Organização e das Unidades de Negócio para administrar a rede, tais como escritório com infraestrutura para funcionamento administrativo, profissionais com capacidade para gerenciar a rede, utilização de um sistema de gestão (ERP), etc. Aborda também aspectos relacionados à financiabilidade da Organização tendo como foco a capacidade que a rede tem de gerar recursos para a sua manutenção (BORTOLASO, 2009).

- h) **Relacionamento:** este item visa medir a percepção perante a interação com os interessados (*stakeholders*), definição de políticas de relacionamento com parceiros externos (universidades, governos, organizações não governamentais) e entre as Unidades de Negócio (BORTOLASO, 2009).
- i) **Processos internos:** visa medir se os processos operacionais e controles internos de cada Unidade de Negócio estão definidos e disseminados na própria Unidade de Negócio (garantir que a sua própria casa esteja em ordem). Aborda os processos de suporte às negociações (desempenho dos gestores), os processos de suporte interno (*BackOffice*) e os processos de negócio (BITITCI et al., 2007).
- j) **Processos entre unidades de negócio:** visa medir se os processos entre as Unidades de Negócio estão claramente definidos e disseminados entre as mesmas (processos operacionais para além das fronteiras individuais). Aborda os controles entre as unidades contemplando a sistematização da conversação estratégica, visibilidade do desempenho da Unidade de Negócio, definição dos processos entre unidades e o relacionamento entre elas (BITITCI et al., 2007).
- k) **Padronização de processos:** visa medir se a Organização gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho evidenciando as premissas básicas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos. Verifica aspectos relacionados à padronização da comunicação interna, processos administrativo-financeiros, processos de negociação, processos de expansão da Organização e processos de marketing (BORTOLASO, 2009).
- l) **Compartilhamento de serviços financeiros e contábeis:** visa medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas, bem como políticas internas à Organização. Abrange os processos financeiros e contábeis abordando contas a pagar e a receber, faturamento, contabilidade, cobrança e crédito, viagens e despesas, apuração de impostos, contabilidade gerencial, análise financeira, tesouraria, planejamento tributário, relação com os acionistas, estrutura de capital e captação.
- m) **Compartilhamento de serviços de tecnologia da informação e comunicação:** visa medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando aquelas para o atendimento das obrigações externas, bem como políticas internas à

Organização. Abrange os processos relacionados à tecnologia da informação e comunicação, abordando *help desk*, serviços de rede, manutenção da infraestrutura, comunicação, desenvolvimento de aplicativos, compras, desenvolvimento de estratégias de TIC e desenvolvimento de fornecedores globais.

- n) **Compartilhamento de serviços de recursos humanos:** visa medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, assim como políticas internas à Organização. Abrange os processos relacionados ao desenvolvimento de recursos humanos e pagadoria, abordando folha de salários, benefícios, atendimento a funcionários, avaliação de desempenho, relatório de horas (ponto), recrutamento e treinamento, remuneração, políticas de Recursos Humanos (RH), relações trabalhistas e sindicais.
- o) **Compartilhamento de serviços de logística e suprimentos:** visa medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como políticas internas à Organização. Abrange os processos relacionados à distribuição e fornecimento, abordando a contratação de pedidos, contratação de fretes e serviços de logística avulsa, administração da frota, negociação de contratos e suprimentos de longo prazo, planejamento logístico e negociação de fornecedores estratégicos.
- p) **Compartilhamento de serviços comerciais:** visa medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como políticas internas a Organização. Abrange os processos de relacionamentos comerciais, abordando atendimento telefônico, colocação de pedidos, vendas em campo, política de vendas, preços e canais e o desenvolvimento de contas “chave”.
- q) **Cultura:** este item de avaliação tem como objetivo medir a percepção da compatibilidade cultural e organizacional entre as Unidades de Negócio, abordando estilo de gestão, confiança e compromisso, cultura operacional, agilidade de resposta de gestão, compartilhamento de riscos, compartilhamento de sistemas e o compartilhamento de informações (BITITCI et al., 2007);

- r) **Confiança e compromissos comerciais:** este item de avaliação tem como objetivo medir a percepção da confiança e dos compromissos comerciais através da clareza e robustez dos acordos comerciais para todos os parceiros da Organização, e também os riscos envolvidos. Aborda aspectos relacionados à transparência financeira da instituição parceira (externa à rede), prevenção de riscos, acordos de direitos de propriedade, mecanismos de financiamento e compartilhamento de ganhos (BITITCI et al., 2007).

Neste ponto, tem-se definido e delimitado o escopo no que concerne à via para a obtenção de sinergia, as dimensões e os respectivos itens de medição. Seguindo o refinamento, a próxima seção detalha não só os critérios de avaliação de cada um dos itens de medição, como também a construção do questionário que será utilizado para realizar a autoavaliação da percepção da Organização perante a sua sinergia organizacional.

4.1.1.3 Critérios de Avaliação e Questionário de Autoavaliação

No que concerne ao desdobramento dos itens de medição para os critérios de avaliação e respectivamente para o questionário de autoavaliação, a abordagem adotada seguiu as mesmas diretrizes adotadas para a definição das dimensões e itens de medição, sendo: i) desdobramento dos objetivos de cada um dos itens de medição, com vistas ao estabelecimento do que deve ser medido para atingir o objetivo; e a ii) totalidade do escopo de cada uma das ferramentas, excluindo-se os itens não aplicáveis à natureza da Organização estudada.

Tomando como ponto de partida os critérios de avaliação dos itens de medição elaborados a partir de Bititci et al. (2007), a construção desses critérios de avaliação partiu das questões da ferramenta de auditoria aplicada na rede de Pequenas e Médias Empresas (PME's) do oeste da Irlanda, de onde foi extraído o tema central abordado pelas questões dessa ferramenta de auditoria, conforme ilustrado na Figura 20. Uma vez identificado o tema central (critérios de avaliação), as questões do questionário de autoavaliação da percepção da Sinergia Organizacional foram agrupadas conforme esse tema central, adaptando-se ao contexto da presente pesquisa – uma Organização constituída de multiunidades de negócio.

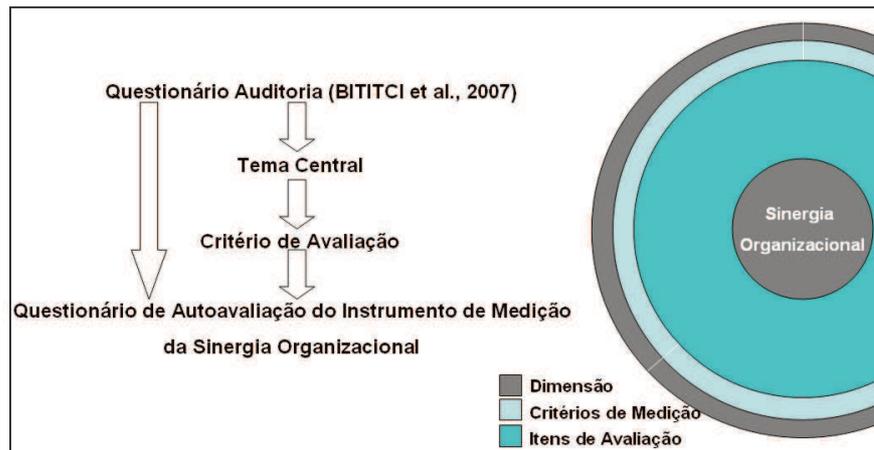


Figura 20: Mapeamento dos Critérios de Avaliação – Questionário de Auditoria
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bititci et al. (2007)

Quanto à definição dos critérios de avaliação que compõem os itens de medição do instrumento proposto nesta pesquisa que tem como origem Bortolaso (2009), os critérios de avaliação surgem dos itens do questionário de entrevistas da gestão de redes de cooperação. Esses, por sua vez, são compostos de um conjunto de questões de entrevista que dão origem ao questionário de autoavaliação da percepção da Sinergia Organizacional, adaptando-se ao contexto da presente pesquisa – uma Organização constituída de multiunidades de negócio. A Figura 21 ilustra o mapeamento dos critérios de avaliação e suas respectivas questões de autoavaliação.

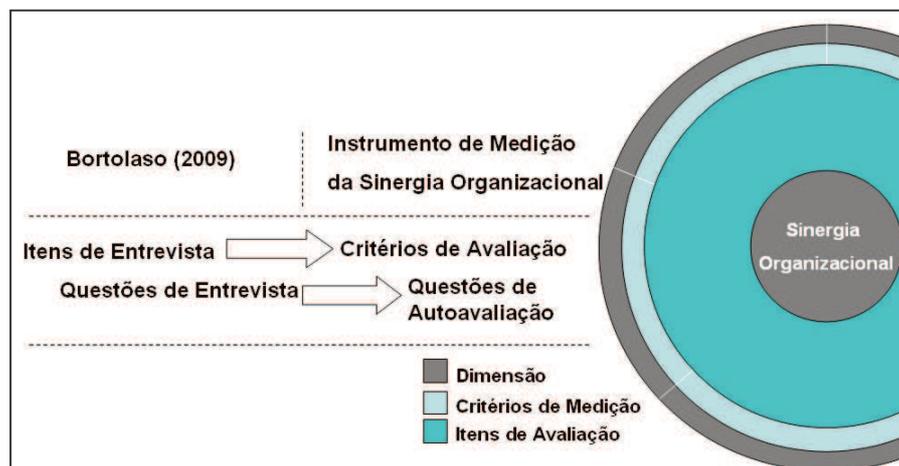


Figura 21: Mapeamento dos Critérios de Avaliação e Questões para Autoavaliação
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bortolaso (2009)

Quanto aos critérios de avaliação e às questões de autoavaliação do item de medição “Governança Corporativa”, cabe explicar que esses elementos são definidos a partir dos subcapítulos “3.4 Transparência” e “3.5 Relatórios Periódicos” descritos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

Especificamente para os critérios de avaliação e para as questões de autoavaliação relacionados ao compartilhamento de serviços, ambos possuem origem nos processos que compõem cada um dos serviços compartilhados selecionados como itens de medição.

O Quadro 16 sintetiza a estruturação do que compõe cada um dos itens de medição relacionando-os com os critérios de avaliação.

Itens de Medição	Crítérios de Avaliação
Autoconsciência da importância da estratégia organizacional	Política global (legislação e mercado) SWOT ³ Competências essenciais da Organização Proposta de valor
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	Competências da Organização Cooperação como estratégia Compartilhamento de ganhos e riscos Conhecimento das unidades de negócio
Plano estratégico da Organização	Planejamento estratégico da Organização Plano de ações e metas da Organização Alinhamento da estratégia organizacional com a estratégia das unidades de negócio
Governança corporativa	Acesso a informações Conteúdo das informações
Coordenação e liderança	Coordenação e liderança
Resultado	Compartilhamento de conhecimento Credibilidade organizacional Acesso a recursos Desempenho financeiro
Estrutura	Recursos disponíveis Financiabilidade da Organização
Relacionamento	Relacionamento interno Relacionamento externo
Processos internos	Suporte a negociações Processos de negócio Suporte interno
Processos entre unidades de negócio	Conversação estratégica Visibilidade de desempenho Processos entre unidades definidos Relacionamento
Padronização de processos	Processos de comunicação interna Processos administrativo-financeiros Processos de negociação Processos de expansão Processos de marketing
Compartilhamento de serviços financeiros e contábeis	Contas a pagar, faturamento, contabilidade, cobrança e crédito, viagens e despesas, apuração de impostos, contabilidade gerencial, análise financeira, tesouraria, planejamento tributário, relação com acionistas, e estrutura de captação

continua

³ SWOT: O termo é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa (WIKIPÉDIA, 2011, não paginado).

continuação

Itens de Medição	Critérios de Avaliação
Compartilhamento de serviços de TIC	Help desk, serviços de rede, manutenção de infraestrutura, operação de datacenter, comunicação, desenvolvimento de aplicativos, compras, desenvolvimento de estratégias de TIC e desenvolvimento de fornecedores globais
Compartilhamento de serviços de recursos humanos	Folha e salários, benefícios, atendimento de funcionários, avaliação de desempenho, relatório de horas (ponto), recrutamento e treinamento, remuneração, políticas de RH e relação trabalhista e sindical
Compartilhamento de serviços de logística e suprimentos	Contratação de pedidos, contratação de fretes e serviços de logística avulsa, administração da frota, negociação de contratos e suprimentos a longo prazo, planejamento logístico e negociação de fornecedores estratégicos
Compartilhamento de serviços comerciais	Atendimento telefônico, colocação de pedidos, vendas em campo, política de vendas, preços e canais e desenvolvimento de contas “chave”
Cultura	Estilo de gestão, confiança e compromisso, cultura operacional, agilidade de resposta de gestão, compartilhamento de riscos, compartilhamento de sistemas e compartilhamento de informações
Confiança e Compromissos Comerciais	Robustez comercial, prevenção de riscos, acordos (direitos autorais), financiamentos e compartilhamento de ganhos

Quadro 16: Relacionamento entre os Itens de Medição e os Critérios de Avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a definição dos critérios de avaliação e o mapeamento das questões do questionário de autoavaliação, tem-se todo o escopo do instrumento de medição definido, bem como sua caracterização. A próxima seção aborda a escala de medição que servirá de referência (parâmetro) para identificar o grau de sinergia.

4.1.2 Escala de Medição

Considerando o sinérgico um constructo multidimensional e visando tornar objetiva a avaliação, é necessária a definição de uma escala onde cada critério possa ser medido. Segundo Malhotra (2008, p. 181), o significado de mensurar (medir) compreende a atribuição de “[...] números ou outros símbolos às características dos objetos que estão sendo medidos, de acordo com regras predeterminadas”. O autor complementa destacando que não tem como objetivo medir o item diretamente, mas “[...] apenas as percepções, [...], preferências ou outras características relevantes”. Para a realização da medição, é necessária a definição de uma escala de medição, pois, de acordo com Malhotra (2008, p. 183), “[...] o escalonamento pode ser considerado parte da medição. As escalas colocam os objetos que estão sendo medidos ao longo de um *continuum*”. Quanto a sua classificação, as escalas são divididas em: i) nominal; ii) ordinária; iii) por intervalo; e iv) proporção. Para a presente pesquisa, a opção é por uma escala intervalar, na qual as respostas sejam ponderadas entre 1 a

5. Esse tipo de escala permite que se compare a diferença entre os objetos pesquisados e a aplicação das técnicas e medidas estatísticas de tendência central (modo e média), bem como o meio aritmético e o desvio padrão (MALHORTA, 2008). Quanto à classificação das técnicas de escalonamento são classificadas como comparativas e não-comparativas, sendo que esta pesquisa adota a técnica de escalonamento não-comparativa, pois não há comparação entre um objeto e outro de avaliação (comparação entre as questões e critérios de avaliação). Quanto à classificação das escalas não-comparativas, tem-se a escala de Likert, a de diferencial semântico e a de Stapel. A opção da pesquisa é a adoção de uma escala de Likert, segundo o qual os respondentes assinalam a alternativa que melhor descreve o grau de suas percepções.

Para identificar a percepção do grau de sinergia empresarial, serão adotadas duas escalas, sendo uma escala para o questionário de autoavaliação e outra escala para a identificação dos estágios de sinergia. Essas escalas serão descritas nas seções seguintes.

4.1.3 Escala de Coleta de Dados – Questionário de Autoavaliação

A realização da coleta de dados, através do questionário de autoavaliação faz uso de uma escala objetiva de cinco pontos ancorada pelos descritores “Muito baixo(a) / Inexistente”, “Baixo (a)”, “Nem alto (a) / Nem baixo (a)”, “Alto (a)”, “Muito alto (a)”, onde o “1” corresponde ao descritor “Muito Baixo (a) / Inexistente” e o 5 ao descritor “Muito alto (a)” como ilustrado na Figura 22.

Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo(a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)
1	2	3	4	5

Figura 22: Escala do Questionário de Autoavaliação
Fonte: Adaptado pelo autor de Malhotra (2008)

Segundo Malhotra (2008), uma técnica de escalonamento desse tipo permite uma maior flexibilidade na análise estatística dos dados. O autor ainda complementa, dizendo que além das questões teóricas e de avaliação de confiabilidade e validade, o pesquisador deve considerar alguns fatores práticos na escolha de técnicas de escalonamento. Estes fatores

incluem o nível de medição desejado, a experiência dos entrevistados com o tópico da pesquisa, a dificuldade de aplicar as escalas e o contexto de aplicação.

4.1.4 Escala dos Estágios de Sinergia

Para a medição da percepção do grau de sinergia organizacional, é preciso realizar a transposição dos resultados do questionário de autoavaliação para uma escala que represente os estágios de sinergia em que se encontra a Organização. Para a realização dessa transposição, primeiramente, define-se a escala da sinergia organizacional, utilizando uma escala objetiva de cinco pontos ancorada pelos descritores que representam um grau de sinergia “Inicial”, “Básico”, “Definido”, “Padronizado” e “Otimizado”.

Uma vez definida a escala, as respostas aos critérios de avaliação, através do questionário, são ponderadas nesta escala de cinco pontos em que “5” corresponde a um estágio inicial e “1” corresponde a um estágio otimizado. Quanto à transposição dos dados da escala do questionário para a escala dos estágios de sinergia, esta será descrita na seção “Consolidação dos Dados”.

Ao considerar essa escala como uma ferramenta de apoio que corresponde a uma tabela que define os padrões de referência para análise dos dados coletados, pode-se obter uma avaliação da percepção da sinergia organizacional identificando os pontos de melhorias. O estabelecimento desses padrões pré-definidos está representado no Quadro 17.

Padrões de Referência: estágios da sinergia organizacional				
5	4	3	2	1
Inicial	Básico	Definido	Padronizado	Otimizado
Imprevisível ou inexistente. Representa intenções de obter uma melhor sinergia mas não contempla os requisitos mínimos para obtenção de melhores resultados através de uma sinergia organizacional.	Apresenta os conhecimentos básicos dos requisitos, mas ainda não está habilitado para obter melhores resultados através de uma sinergia organizacional.	Apresenta os conhecimentos básicos dos requisitos e contempla algumas práticas básicas para a obtenção de melhores resultados por meio da sinergia organizacional. Necessita disseminar as práticas para toda a Organização. A Organização encontra-se em fase de aprendizagem buscando identificar ações que possibilitem perpetuar as práticas e garantir a continuidade do aprendizado da organização para a obtenção de uma melhor sinergia.	Requisitos bem compreendidos e disseminados na Organização. A Organização está habilitada para iniciar um processo de melhoria identificando possíveis focos de ineficiência consolidando as práticas na obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional.	Plenamente competente e capaz de demonstrar liderança na obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Encontra-se no nível de referência alinhada com os objetivos de uma Organização que busca atingir o efeito “2 + 2 = 5”.

Quadro 17: Padrões de Referência para Medição da Sinergia

Fonte: Adaptado de Bortolaso (2009) e Bititci et al. (2007)

O primeiro estágio apresenta como sua principal característica a inexistência de sinergias para o item avaliado, ou seja, apresenta uma grande oportunidade de melhoria nos resultados da Organização trazendo como desafio identificar o que deve ser feito para obter sinergia. No segundo estágio, já é possível identificar a existência do conhecimento organizacional no sentido de saber o que é necessário para a obtenção da sinergia, apresentando como desafio identificar como implementar as práticas de sinergia para o item avaliado. O terceiro estágio caracteriza-se por já haver o entendimento do que deve ser feito como também contempla o como fazer para algumas situações, trazendo como desafios a disseminação e o aprendizado para toda a Organização. No quarto estágio, a Organização já tem claro e disseminado o que deve ser feito e como fazer, trazendo como desafio identificar possíveis focos de ineficiência. No quinto e último estágio, a Organização se encontra otimizada, tendo presente o que deve ser feito, como fazer e as ineficiências sendo tratadas, trazendo como desafio a sustentação deste estágio de sinergia.

De posse desses padrões e da coleta de dados, o pesquisador pode atribuir valor aos critérios, estabelecendo o estágio em que se encontra cada item de medição e respectivamente cada dimensão da sinergia organizacional, levando ao objetivo desta pesquisa que é medir a percepção do grau de sinergia em que se encontra a Organização.

4.2 OPERACIONALIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO

Uma vez definidas as dimensões, itens de medição, os critérios de avaliação, as escalas do questionário de autoavaliação e as escalas dos estágios da sinergia organizacional, definiu-se as questões que compõem cada um dos critérios visando operacionalizar a coleta de dados bem como a sua consolidação.

As questões foram estruturadas em um questionário de autoavaliação contendo perguntas fechadas que possibilitam ao pesquisador identificar a perspectiva dos entrevistados. O questionário foi agrupado conforme o desdobramento da definição do escopo de medição no qual cada um destes agrupamentos possui uma pontuação mínima e máxima a ser atingida. Para cada dimensão e item de medição, foi inserido um texto contendo uma síntese do objetivo e um glossário de termos, visando facilitar o entendimento do respondente e manter o foco no que está sendo coletado. A relação completa das questões é apresentada no Apêndice C desta dissertação.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, por intermédio do questionário de autoavaliação, o mesmo foi estruturado em dois tipos de questões, sendo:

- a) Questões de escolha simples: neste caso, o respondente deverá assinalar uma e apenas uma das alternativas apresentadas. Caso o respondente não tenha conhecimento sobre o que está sendo perguntado, deverá assinalar a primeira opção que representa a intenção em obter uma melhor sinergia, mas não apresenta os requisitos mínimos para obtenção. Dito de outra forma, neste caso, a disseminação do conhecimento necessário não foi atingida, uma vez que o respondente não sabe do que se trata.
- b) Questões de múltiplas escolhas: neste caso, o respondente deverá assinalar todas as alternativas que representam os seus conhecimentos e percepções referentes a cada uma das questões apresentadas.

O Quadro 18 ilustra o preenchimento do questionário pelo respondente considerando o questionário de escolha simples, ou seja, o respondente deverá assinalar apenas a opção que melhor qualifica a resposta da questão apresentada.

Para cada questão, assinale com um X apenas uma das alternativas indicadas ao lado que melhor expressa a situação atual		Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo(a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)
		1	2	3	4	5
Coordenação e Liderança: este item visa medir a existência de uma estrutura de coordenação da organização com vistas à manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento e fortalecimento da organização e o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de idéias (BORTOLASSO, 2009)						
Q31	Articulação da dimensão individual (Unidade de Negócio) e coletiva (rede) para a boa gestão por parte da liderança da Organização (rede) - mediação de objetivos conflitantes		X			
Q32	Busca pelo compartilhamento do poder e a proatividade por parte da liderança da Organização (rede)			X		
Q33	Preocupação com o programa de formação de lideranças para sucessão / reeleição			X		
Q34	Adoção de uma postura aberta ao diálogo por parte dos colaboradores que assumem a liderança da Organização (rede)				X	
Q35	Realização de reuniões formais da diretoria da Organização (rede) para discutir novas ações corretivas para a rede			X		
Q36	Periodicidade das reuniões ordinárias dos conselhos da Organização (rede) - ex.: ética, fiscal, administração					X

Quadro 18: Exemplo de Preenchimento do Questionário de Autoavaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira linha, representada no Quadro 18, contém a orientação de preenchimento do questionário e a escala de medição das questões. A segunda linha contempla uma breve descrição do item de medição que está sendo autoavaliado. A partir da terceira linha, apresenta-se o conjunto de questões contempladas para obter a percepção dos respondentes perante os critérios de avaliação de cada um dos itens de medição. Cabe destacar que, para a coleta de dados das questões de escolha simples, não foi destacado para aos respondentes os critérios de avaliação, uma vez que os mesmos servem como apoio à estruturação do instrumento de medição e não possuem relevância para a coleta de dados sob a perspectiva do respondente. Quanto ao preenchimento, o respondente deverá assinalar uma e apenas das alternativas para cada uma das questões.

Especificamente para a coleta dos dados referente aos itens de medição, a fim de avaliar o compartilhamento de serviços, foi elaborada uma única questão variando apenas o item de medição e seus respectivos critérios de avaliação, conforme ilustrado no Quadro 19.

Assinale com um X uma, mais de uma ou nenhuma das alternativas indicadas que represente a situação atual	Formalização de uma política única para atendimento as obrigações legais e formalização de políticas internas válidas para toda a organização	Estabelecimento de uma estrutura de gestão única para toda a organização <small>(organograma, nomeação de gestor, definição de responsabilidades, estrutura física - escritório)</small>	Recursos e infraestrutura única para toda a organização (ex.: hw, sw, recursos humanos, comunicação, etc) <small>(compartilhamento de profissionais, comunicação, infraestrutura, serviços com estrutura administrativa dedicada)</small>	Nenhuma das alternativas anteriores
Recursos Humanos: tem como objetivo medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da organização contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização				
Q120 Folha de salários	X	X	X	
Q121 Benefícios				X
Q122 Atendimento de funcionários				X
Q123 Avaliações de desempenho		X	X	
Q124 Relatório de horas	X		X	
Q125 Recrutamento e treinamento		X		
Q126 Remuneração	X			
Q127 Políticas de RH	X			
Q128 Relações trabalhistas e sindicais				X

Quadro 19: Exemplo de Preenchimento das Questões de Múltiplas Escolhas

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira linha contém a orientação para o preenchimento e as três alternativas comuns a todos os itens de medição referente ao compartilhamento de serviços e recursos. A segunda linha contém uma breve descrição do item de medição. A partir da terceira linha, apresenta-se o conjunto de critérios de avaliação pertencentes ao respectivo item de medição.

4.2.1 Perfil dos Respondentes

A seleção do escopo de respondentes para a coleta de dados através do questionário de autoavaliação foi realizada por meio do relacionamento dos grupos de pesquisa com as dimensões do instrumento de medição da sinergia. O critério adotado foi a associação das responsabilidades organizacionais com os itens de medição de cada uma das dimensões; delimitando, dessa forma, um conjunto de questões para cada um dos grupos definidos no escopo da coleta, conforme está ilustrado no Quadro 20.

O primeiro grupo, denominado de “Acionista”, corresponde aos proprietários da Organização. O segundo grupo, chamado de “Diretor da Organização”, corresponde ao quadro de diretores executivos que representam os interesses de toda a Organização (rede). Quanto ao perfil denominado de “Diretor de Unidade de Negócio”, este corresponde à diretoria executiva de cada uma das Unidades de Negócio, representando os interesses das Unidades que compõem a Organização. O quarto e último perfil, corresponde às gerências e ou coordenações que estão vinculadas às Unidades de Negócio ou diretamente à estrutura da

Organização, representando os interesses operacionais das Unidades e da própria Organização.

Dimensão	Itens de medição	Grupos e áreas de pesquisa							
		Acionista	Diretor da Organização	Diretor de Unidades de Negócio	Gerentes e Coord.				
					FC	TIC	RH	LS	C
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia organizacional		X						
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede		X						
	Planejamento estratégico		X						
Sinergia de Gestão	Governança Corporativa	X							
	Coordenação e Liderança		X						
	Estrutura		X						
	Relacionamento		X						
	Resultado		X						
Sinergia Operacional	Processos internos			X					
	Processos entre as unidades de negócio			X					
	Padronização de processos			X					
	Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis				X				
	Compartilhamento de Serviços de TIC					X			
	Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadoria						X		
	Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos							X	
Compartilhamento de Serviços Comerciais								X	
Sinergia Cultural	Cultura organizacional			X					
Sinergia Comercial	Relações comerciais		X						

Quadro 20: Relacionamento dos Grupos de Pesquisa com as Dimensões da Sinergia

Fonte: Elaborado pelo autor

O relacionamento dos grupos de pesquisa com dimensões e itens de medição resultou no item de medição “governança corporativa” para os acionistas, tendo como critério identificar a percepção do grau de sinergia desse perfil perante o acesso e conteúdo das informações da Organização. Para os Diretores da Organização, o resultado do relacionamento representa a totalidade da Dimensão Estratégica e Comercial, bem como todos os itens de medição da Dimensão de Gestão, exceto a governança. O critério adotado para esse relacionamento representa a responsabilidade desse perfil perante a estratégia, a gestão e as relações comerciais da Organização. Com esse relacionamento, busca-se capturar a percepção desse perfil perante a sinergia organizacional desses itens. Para os Diretores de Unidade de Negócio, o resultado do relacionamento representa a totalidade da Dimensão Cultural e os itens de medição da Dimensão Operacional relacionados aos processos. A uniformização dos processos entre as Unidades de Negócio é um fator importante para uma melhor sinergia organizacional, como também os aspectos relacionados aos padrões culturais – forma de atuação dos gestores. Para os gerentes/coordenadores, o relacionamento se deu conforme a especificidade funcional.

Quanto à amostra da coleta de dados para o questionário de autoavaliação, o pesquisador sistematizou a coleta contemplando todos os grupos de pesquisa e os níveis

estratégicos, táticos e operacionais de todas as Unidades de Negócio relacionadas no escopo da pesquisa. Especificamente para o nível operacional, foi segregado conforme a especificidade funcional dentro da Organização e Unidade de Negócio. Essa segregação visa evitar que os respondentes sejam submetidos a questões que não são de sua área de atuação dentro da Organização/Unidade de Negócio. O Quadro 21 ilustra a distribuição da amostra conforme os grupos de respondentes.

Acionista	3
Diretor da Organização	6
Diretor de Unidade de Negócio	8
Gerente/Coordenador Financeiro - Contábil	5
Gerente/Coordenador Tecnologia da Informação	4
Gerente/Coordenador Recursos Humanos	3
Gerente/Coordenador Suprimentos e Logística	5
Gerente/Coordenador Comercial	4
	38

Quadro 21: Representatividade da Coleta de Dados – Questionário de Autoavaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o primeiro grupo (acionistas), foram selecionados três respondentes com o conhecimento das ações estratégicas da Organização, bem como o conhecimento referente à gestão e operação das Unidades de Negócio.

Quanto ao segundo grupo (Diretor da Organização), foram selecionados seis respondentes que representam a totalidade dos diretores da Organização. Para o terceiro grupo (Diretor de Unidade de Negócio), foram selecionados oito respondentes que representam as diretorias administrativas e acadêmicas das quatro Unidades de Negócio selecionadas no escopo da pesquisa. Quanto ao quarto grupo (gerentes/coordenadores financeiro-contábeis), foram selecionados cinco respondentes representando as estruturas funcionais de cada uma das Unidades de Negócio e também da Organização (matriz). Quanto ao quinto grupo (gerente/coordenador de TIC), foram selecionados quatro respondentes, compreendendo as estruturas de três Unidades de Negócio e também da Organização (matriz). Nesse caso em específico, a estrutura de TIC de uma das Unidades de Negócio e da matriz é compartilhada. Quanto ao sexto grupo (gerentes/coordenadores de recursos humanos), foram selecionados três respondentes, uma vez que também há o compartilhamento de estruturas. Quanto ao sétimo grupo (gerentes/coordenadores de suprimentos e logística), selecionaram-se cinco respondentes representando as quatro Unidades de Negócio e a Organização (matriz). Quanto

ao oitavo e último grupo (gerentes/coordenadores comerciais), foram selecionados quatro respondentes representando as quatro Unidades de Negócio. Nesta situação, não se está contemplando a Organização (matriz), já que a matriz não dispõe de uma estrutura de atendimento ao público externo (clientes).

4.2.2 Ficha de Avaliação

Uma vez coletados os dados, iniciam-se os procedimentos para a consolidação dos mesmos. Para tanto, faz-se o uso de uma ficha de avaliação que deverá ser preenchida para cada um dos respondentes tendo como objetivo iniciar a tabulação dos dados. A ficha está organizada conforme a estrutura definida para o instrumento de medição proposto nesta pesquisa, contemplando os requisitos para a obtenção da sinergia (dimensões), os objetivos que a Organização deverá buscar para adquirir a sinergia (itens de medição), o que deverá ser realizado para atingir os objetivos (critérios de avaliação) e as questões para a coleta de dados. A Tabela 1 ilustra o item de medição “Autoconsciência da estratégia organizacional” com os seus critérios de avaliação e suas respectivas questões; compondo, assim, a dimensão estratégica da sinergia organizacional. A ficha completa pode ser observada no Apêndice D.

Tabela 1: Exemplo da Ficha de Avaliação – Respondentes X Questões

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS																										
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO																										
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS																										
AVALIAÇÃO DO GRAU DE SINERGIA EMPRESARIAL EM ORGANIZAÇÕES CONSTITUÍDAS DE MULTITUNIDADES DE NEGÓCIO																										
Dimensão Operacional																										
Financeiro / Contábil																										
	R18				R19					R20					R21				R22							
	Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo (a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)	Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo (a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)	Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo (a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)	Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo (a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)	Muito Baixo (a) / Inexistente	Baixo (a)	Nem alto(a) e Nem baixo(a)	Alto(a)	Muito Alto(a)	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Item de Medição: Processos Internos																										
Q71				4		2							4													
Q72				4			3						4													
Q73					5	2							3													
	0	0	0	8	5	4	3	0	0	0	0	0	3	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4,3				2,3					3,7					0,0				0,0							
Item de Medição: Processos entre Unidades de Negócio																										
Q74		2						3					3													
Q75		2							4			2														
Q76				4			2					2														
Q77				4			2					2														
	0	4	0	8	0	0	4	3	4	0	0	6	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3,0				2,8					2,3					0,0				0,0							

Fonte: Elaborado pelo autor

As quatro primeiras linhas representam a identificação da ficha de avaliação, sendo que a primeira linha identifica a pesquisa e o respectivo programa de pesquisa; a segunda linha refere-se à dimensão que está sendo tabulada; a terceira linha representa o perfil dos respondentes; e a quarta linha apresenta o rótulo genérico atribuído a cada um dos respondentes.

A quinta e sexta linhas indicam a escala de medição do questionário de autoavaliação. A sétima linha identifica o item de medição que está sendo tabulado. As demais linhas representam as questões de autoavaliação e a média do item de medição para cada respondente. Essa média será transcrita para outra ficha de avaliação, conforme será detalhado nas seções seguintes.

Quanto à forma de tabulação, para cada questão, é tabulado na ficha o valor que representam as cinco escalas do questionário de autoavaliação; viabilizando, assim, o cálculo da média do item de medição. Essa tabulação é feita individualmente para cada um dos respondentes, utilizando-se da fórmula de cálculo da média ponderada.

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i R_i}{n} \quad (1)$$

Onde, μ é a média do item

Q = quantidade do valor da escala do questionário de autoavaliação

R = valor da escala do questionário de autoavaliação

n = número de questões do item de medição

Aplicando a fórmula para o respondente “R18”, a partir do exemplo citado na Tabela 1, na qual se têm duas questões avaliadas como 4 (Q71 e Q72) e uma questão avaliada como 5 (Q73), o resultado da média do item corresponde a:

$$\mu = \frac{8 + 5}{3} = 4,3$$

Dessa forma, obtêm-se a média de 4,3 para o item de medição “Processos Internos” para o respondente “R18”, conforme exemplificado na Tabela 1. De forma análoga, pode-se avançar para o cálculo da média correspondente a todos os respondentes, itens de medição e, por sua vez, para o cálculo das médias de cada dimensão da sinergia organizacional, descrita na seção seguinte.

Especificamente para consolidação dos dados referentes ao compartilhamento de serviços (Dimensão Operacional), foi elaborado um procedimento que antecede a tabulação dos dados na ficha de avaliação. Considerando que a coleta de dados para esse subconjunto de questões é de múltipla escolha, para cada questão, é tabulada e verificada a combinação das respostas para estabelecer o estágio de sinergia, conforme ilustrado no Quadro 22.

Id	Alternativas de respostas	Respostas						
		1	2	3	4	5	6	7
A1	Existência da formalização de uma política única para atendimento as obrigações legais e formalização de políticas internas válidas para toda a organização	X	X	X		X		
A2	Estabelecimento de uma estrutura de gestão única para toda a organização	X	X		X		X	
A3	Existência de compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura (hw, sw, recursos humanos, comunicação, etc)	X		X	X			X
Classificação das respostas:		Otimizado	Padronizado	Definido		Basico		Inicial

Quadro 22: Classificação das Respostas de Múltipla Escolha

Fonte: Elaborado pelo autor

A associação das combinações possíveis de respostas com a escala de medição seguiu os padrões de referência para medição da sinergia adaptados de Bortolaso (2009) e Bititci et al. (2007), conforme descrito no item “4.1.2 Escalas de Medição”, sendo que, para cada questão apresentada, o respondente poderá assinalar uma, mais de uma alternativa ou nenhuma alternativa. No caso específico da opção de não assinalar nenhuma das alternativas (A1, A2 e A3), o respondente deverá assinalar “nenhuma das alternativas anteriores”, a fim de segregar a opção do respondente em relação às questões não respondidas.

Quanto à variação das combinações e sua respectiva associação com a escala de medição, tem-se 7 situações possíveis:

- Situação 1 (A1, A2 e A3): Nesta situação o respondente assinalou as três alternativas apresentadas para o critério de avaliação, representando a existência da formalização de políticas, a definição de uma estrutura formal para zelar pelas políticas estabelecidas e pela gestão do item, como também contempla na sua operação o compartilhamento dos recursos, serviços e infraestrutura. Essa situação localiza o critério avaliado no estágio de sinergia “**Otimizado**”.
- Situação 2 (A1 e A2): Nesta situação, o respondente assinalou somente duas alternativas, sendo necessariamente a alternativa A1 e A2. Essa situação identifica a existência de políticas e de uma estrutura formal para a gestão, mas os recursos, serviços e infraestrutura estão distribuídos nas Unidades de Negócio e com uma estrutura de gestão específica para cada uma das unidades. Nessa situação, os requisitos para a obtenção de sinergias estão compreendidos e disseminados pela

Organização e os esforços devem ser direcionados para identificar possíveis focos de ineficiência operacional, tais como agilidade na mudança dos processos operacionais, gestão da demanda, definição de responsabilidades e plano de investimentos integrado. Essa situação localiza o critério avaliado no estágio de sinergia “**Padronizado**”.

- Situação 3 (A1 e A3): Nesta situação, o respondente assinalou somente duas alternativas, sendo necessariamente a alternativa A1 e A3. Essa situação identifica a existência de políticas formais e o compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura entre as Unidades de Negócio sem haver a definição formal de uma estrutura de gestão que zele pelo melhor desempenho do critério avaliado. A Organização encontra-se em fase de aprendizagem buscando identificar as ações que possibilitem perpetuar as práticas e garantir a continuidade do aprendizado da Organização para a obtenção de uma melhor sinergia. Essa situação localiza o critério avaliado no estágio de sinergia “**Definido**”.
- Situação 4 (A2 e A3): Nessa situação, o respondente assinalou somente duas alternativas, sendo necessariamente a alternativa A2 e A3. Essa situação identifica a existência de uma estrutura formal responsável pelo desempenho do critério avaliado e a existência de um compartilhamento de recursos e infraestrutura, sem haver a definição clara (formal) das políticas que devem ser seguidas para o cumprimento das necessidades de cada uma das Unidades de Negócio e de toda a Organização. Necessita disseminar as práticas para toda a Organização. Cabe ressaltar que a disseminação dessas práticas deve ser apoiada por políticas formalizadas e aprovadas pela alta administração regrado as opções da Organização para o melhor compartilhamento dos serviços e recursos. Essa situação caracteriza o critério avaliado no estágio de sinergia “**Definido**”.
- Situação 5 (A1 ou A2 ou A3): Nesta situação, o respondente assinalou somente uma das alternativas caracterizando o item avaliado no estágio de sinergia “**Básico**”, ou seja:
 - Tem políticas formais para o compartilhamento de recursos e serviços, mas não tem definida uma estrutura de gestão e não estão compartilhando os recursos, serviços e infraestrutura entre as Unidades de Negócio. A Organização tem o regramento formal para o compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura, mas não está implementado.

- Tem definido uma estrutura de gestão para compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura, mas não tem as políticas norteadoras da gestão formalizadas, bem como não está compartilhando os recursos em função da Unidade de Negócio estar pautada pela política de uso dos recursos e serviços da unidade específica. Nessa situação, está atribuída a responsabilidade do gerenciamento do compartilhamento sem haver ação direta sobre os recursos e sem haver uma política institucional que sustente as ações de gestão.
- Tem o compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura sem haver a definição de políticas organizacionais formais e inexistente uma estrutura de gestão definida para zelar pelo compartilhamento dos serviços e recursos. O compartilhamento ocorre por necessidades operacionais e não pautado por uma decisão estratégica da Organização.
- Situação 6 (nenhuma das alternativas anteriores): Nesta situação, o respondente assinalou a inexistência de políticas formais, estrutura de gestão e compartilhamento de recursos, serviços e infraestrutura; localizando, dessa forma, o critério avaliado no estágio “**Inicial**” de sinergia. Essa é a situação que, ao mesmo tempo em que desperta uma grande oportunidade de melhoria, provoca também a reflexão sobre a possibilidade de a Organização não estar fazendo o uso mais otimizado de seus recursos.
- Situação 7: Nesta situação o respondente não assinalou nenhuma das alternativas apresentadas e, portanto, o critério avaliado para esse respondente será desconsiderado na análise dos resultados.

Após identificar a escala de avaliação do questionário para cada questão, o mesmo é transcrito para a ficha de avaliação, conforme exemplificado na Figura 23. É possível verificar, primeiramente, na figura mencionada, as respostas registradas, de acordo com o que o respondente assinalou no questionário de autoavaliação; em seguida, é identificada e registrada a escala do questionário, e, por último, transcrita para a ficha de avaliação.

Item de Medição: Compartilhamento de Serviços Financeiros / Contábeis					
Q98		2			
Q99		2			
Q100		1			
Q101		3			
Q102		1			
Q103		2			
Q104		2			
Q105		1			
Q106		1			
Q107		1			
Q108		1			
Q109		1			
		1,5			
	A	B	C	D	A
Q98	X				2
Q99	X				2
Q100				X	1
Q101	X		X		3

Figura 23: Transcrição das Respostas das Questões de Múltiplas Escolhas
Fonte: Elaborado pelo autor

Com a descrição da transcrição da ficha de avaliação das questões de múltiplas escolhas, conclui-se a definição dos itens que compõem a ficha de avaliação. A próxima seção aborda a consolidação dos dados. Cabe destacar, então, que esta terá como insumo os resultados obtidos através da ficha de avaliação.

4.2.3 Consolidação dos Dados

As médias dos itens de medição de cada um dos respondentes são transportadas para uma planilha que agrupa os itens para posterior cálculo da média, conforme ilustrado na Tabela 2, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n}$$

Onde, μ é a média do item

P = média do item de medição do respondente

n = número de respondentes

Tabela 2: Exemplo da Consolidação dos Dados – Respondentes X Itens de Medição

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS																	Média do Item de Medição	
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO																		
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS																		
AVALIAÇÃO DO GRAU DE SINERGIA EMPRESARIAL EM ORGANIZAÇÕES CONSTITUÍDAS DE MULTIUNIDADES DE NEGÓCIO																		
Itens de medição / Respondentes	Acionista			Diretoria Organização					Diretoria de Unidade de Negócio									
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16		R17
Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	2,5	3,8	3,8	3,8	3,8	4,3	3,8	5,0		3,5	4,0	3,8	5,0	4,0	3,8			3,9
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	3,5	3,8	2,7	4,4	3,7	4,2	3,8	4,8		2,8	4,5	3,5	5,0	4,5	3,4			3,9
Planejamento e ações estratégicas	3,6	3,6	4,0	2,9	3,4	4,2	3,6	3,2		2,7	3,0	3,2	5,0	2,6	4,3			3,5

Fonte: Elaborado pelo autor

As duas primeiras linhas representam a identificação da ficha de avaliação, sendo que a primeira linha identifica a pesquisa e o respectivo programa de pesquisa, enquanto a segunda linha, o perfil dos respondentes. A partir da sexta linha, encontram-se os itens de medição com as suas respectivas médias ponderadas para cada um dos respondentes. Uma vez preenchidas as médias de cada um dos respondentes, calcula-se a média ponderada de cada um dos itens de medição, conforme ilustrado na última coluna da Tabela 2.

Dando continuidade à consolidação dos dados, para cada item de medição, as médias são transportadas para outra planilha de apoio que agrupa os itens de medição e, posteriormente, são transportados para a planilha que agrupa as médias de cada uma das dimensões.

Para o cálculo das médias de cada uma das dimensões, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{Ii}{n}$$

Onde, μ é a média do item

I = média do item de medição

n = número de itens de medição

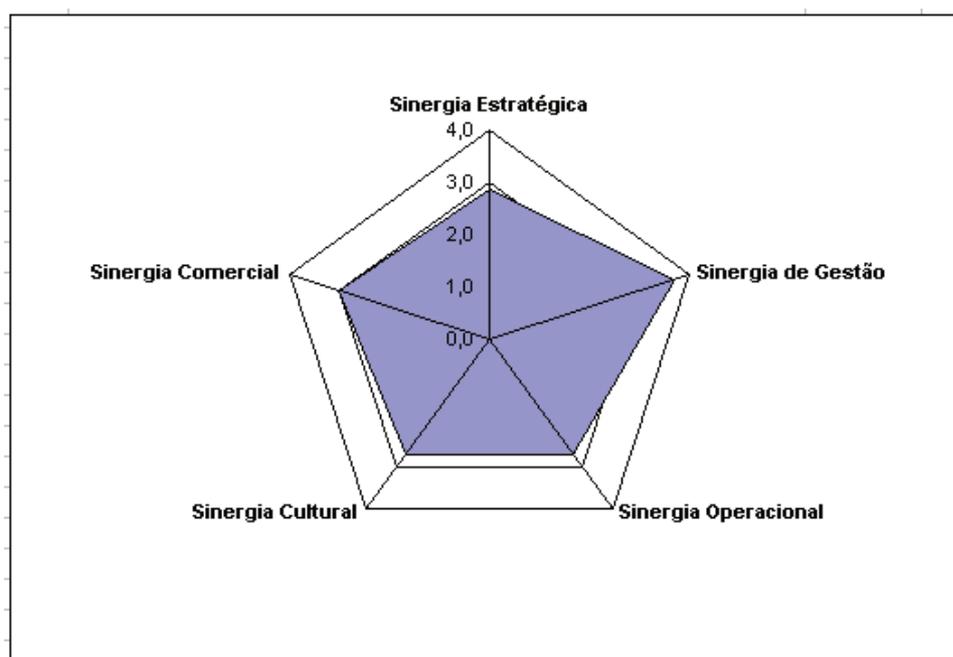
De posse das médias dos itens de medição e das médias de cada uma das dimensões, obtém-se a média da percepção da sinergia organizacional, conforme ilustrado no exemplo da Tabela 12.

Tabela 3: Exemplo de Consolidação dos Itens de Medição, Dimensões e Sinergia

Itens de medição	Médias	Dimensões	Médias
Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	3,9	Estratégica	3,7
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	4,0	Gestão	3,9
Planejamento e ações estratégicas	3,4	Operação	3,7
Processo decisório e assimetria de informações	4,2	Social	1,2
Coordenação e Liderança	4,1	Ambiental	1,8
Estrutura	3,6	Sinergia Organizacional	2,9
Relacionamento	4,0		
Resultado	3,9		
Processos internos	3,5		
Processos entre unidades de negócio	3,1		
Padronização de processos	2,6		
Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis	1,4		
Compartilhamento de Serviços de TIC	2,0		
Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagamento	1,3		
Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos	1,0		
Compartilhamento de Serviços Comerciais	1,0		
Gestão de Recursos Ambientais	1,6		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a conclusão dos dados consolidados, é possível a representação gráfica fazendo uso do gráfico radar composto de uma escala de 1 a 5 para cada um dos cinco eixos. O estágio de sinergia é representado por um ponto na escala e estes pontos são unidos por uma linha formando um polígono fechado com cinco lados e cinco vértices, como está exemplificado no Gráfico 7.

**Gráfico 7:** Potencialidades de Melhorias Relacionadas as Dimensões (exemplo)

Fonte: Elaborado pelo autor

A visualização gráfica permite uma rápida percepção do diagnóstico da sinergia organizacional, identificando o ponto para o qual poderão estar direcionadas as ações de melhorias, considerando que o melhor resultado é 1, ou seja, quanto mais próximo do centro, maior será a sinergia. O plano de ação deverá objetivar maximizar a área do gráfico que está fora do polígono, concentrando os esforços para atingir o alvo esperado: nível otimizado (efeito “2 + 2 = 5”).

Uma vez identificadas as dimensões candidatas a melhorias, pode-se partir para uma avaliação mais detalhada dos itens que compõem cada uma das dimensões; viabilizando, dessa forma, uma maior assertividade nas proposições de ação. O Gráfico 8 exemplifica esse detalhamento, aplicando-se os mesmos procedimentos apresentados para a representação gráfica das dimensões.

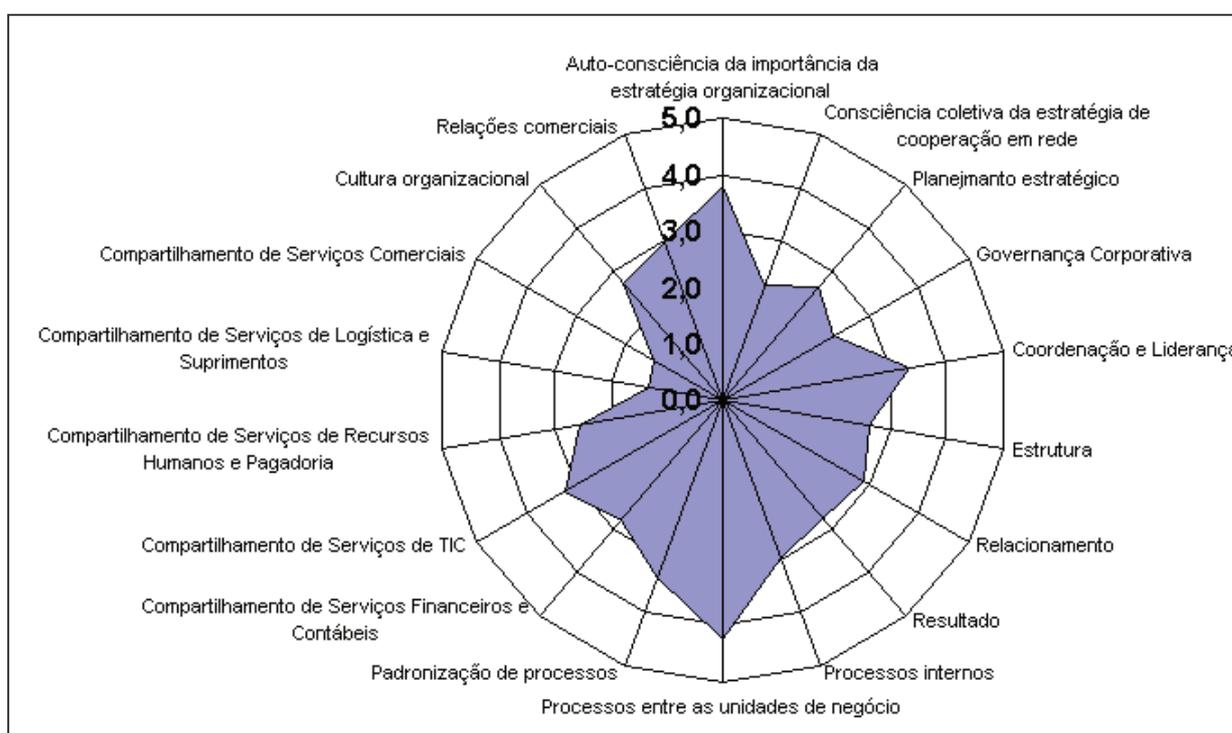


Gráfico 8: Potenciais Melhorias Relacionadas aos Itens de Medição (exemplo)

Fonte: Elaborado pelo autor

No exemplo do Gráfico 8, pode-se observar que os itens “Processo entre as Unidades de Negócio” e “Autoconsciência da importância da estratégia organizacional” necessitam de uma maior atenção na busca de ações de melhoria, tendo como objetivo atingir o alvo central: estágio “Inicial” da sinergia. Em contrapartida, o exemplo ilustra que o compartilhamento de serviços de logística e suprimentos, bem como o compartilhamento de serviços comerciais encontram-se no estágio “Otimizado”, ou seja, apresentam um alto nível de sinergia organizacional.

4.3 AVALIAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO POR ESPECIALISTAS

O objetivo desta seção destina-se a apresentar a validação do instrumento de medição e a validação dos mecanismos de aplicação contemplando as contribuições apresentadas pelo grupo de especialistas através da realização do Grupo Focal.

Uma vez definido o instrumento de medição da sinergia organizacional e os mecanismos de aplicação, faz-se necessária sua validação junto a especialistas buscando uma maior robustez do instrumento bem como a sua aplicação. A realização da coleta dos dados através do Grupo Focal ocorreu em uma seção de 3:30 minutos contando com a participação de seis especialistas (mestres e doutores). Dentre os especialistas, está contemplada a representação da alta administração da Organização objeto de estudo de caso e a participação da autora de um dos instrumentos de medição selecionados pelo pesquisador. A seção teve também a participação de mestrandos do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. O Quadro 23 descreve o perfil dos Especialistas, sendo que a primeira coluna relaciona genericamente os especialistas e a segunda coluna apresenta a descrição da formação acadêmica e a experiência.

Especialistas	Descrição do Perfil: Formação Acadêmica e Experiência
Especialista E1	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Doutor em <i>Management Sciences</i> - <i>Lancaster University</i>; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; e Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.</p> <p><u>Experiência:</u> Coordenador do Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos; 15 anos de atuação na área de Gestão e Manufatura, abordando os seguintes temas: Gestão Estratégica, Pensamento Sistêmico e Planejamento de Cenários, Pesquisa Operacional (Programação Matemática e Simulação computacional), Teoria das Restrições (TOC) e sincronização da produção, teoria das restrições e Pensamento Sistêmico; Co-autor do livro <i>Pensamento Sistêmico Caderno de Campo</i> e consultor de grandes empresas nacionais.</p>
Especialista E2	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ; Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; e Bacharel em Administração de Empresas - Instituição Educacional São Judas Tadeu.</p> <p><u>Experiência:</u> Durante seis anos desempenhou funções executivas na UNISINOS atuando, entre outras atividades, como Analista de Negócios Sr., Gerente de Operações e Gerente de Desenvolvimento. Tem experiência profissional e acadêmica nas áreas de Operações e Estratégia, Engenharia de Processos, Custos e Teoria das Restrições. Atualmente, é pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - PPGEPS/UNISINOS e Coordenador Acadêmico do Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizagem – Unisinos. Também desenvolve projetos de pesquisa aplicada em empresas como FIOCRUZ/Bio-Manguinhos, PETROBRAS, TRANSPETRO, SEBRAE/RS e VALE. Recentemente, foi premiado com o <i>Outstanding Paper Award for Excellence da Emerald Literati Network</i>.</p>

continua

continuação

Especialistas	Descrição do Perfil: Formação Acadêmica e Experiência
Especialista E3	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Doutoranda em Administração pela UNISINOS; Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela UNISINOS; Especialista em Gerência de Produção pela Universidade de Santa Cruz do Sul; e Graduada em Ciências Contábeis pela UNIFRA.</p> <p><u>Experiência:</u> É membro do Grupo de Estudo sobre Redes Interorganizacionais - UNISINOS/CNPq. Atua como consultora: redes de cooperação, redes de relacionamento, pequenas e médias empresas e práticas de gestão. É, também, professora da UNISINOS.</p>
Especialista E4	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS, área de concentração em Contabilidade e Controladoria, linha de pesquisa em Controle de Gestão, com enfoque em Governança Corporativa; e é Graduado em Análise de Sistemas pela UNISINOS, com ênfase em Gestão.</p> <p><u>Experiência:</u> Atua nas funções de Contador e <i>Controller</i> desde 1991. Atualmente, ocupa o cargo de Superintendente Administrativo.</p>
Especialista E5	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Doutorando em Administração de Empresas pela UNISINOS; Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Unisinos; e Engenheiro Elétrico pela Pontifca Universidade Católica do Rio Grande do Sul.</p> <p><u>Experiência:</u> Coordenador do núcleo de pesquisas quantitativas da Escola de Design Unisinos. Possui experiência nas áreas de TI, modelagem e simulação.</p>
Especialista E6	<p><u>Formação Acadêmica:</u> Mestre em Engenharia de Produção pela UNISINOS; Graduada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Especialização em Gestão e Logística pela FGV.</p> <p><u>Experiência:</u> tem experiência em empresas multinacionais de grande porte, atuando em diversas áreas industriais, tais como Análise de Custos, Logística, Gestão de Materiais, Gestão de Qualidade e Meio Ambiente. Atualmente, integra o quadro docente da UNISINOS e atua como consultor em modelagem de processos, utilizando a abordagem do Pensamento Sistêmico e do Planejamento por Cenários.</p>

Quadro 23: Descrição do Perfil dos Especialistas**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para a realização da validação, foi disponibilizado, com antecedência, a todos os especialistas o material para leitura prévia contendo a apresentação para a condução dos trabalhos, introdução da pesquisa contemplando a opção pelo tema, objetivos da pesquisa e as vias para a obtenção de sinergias. Ainda, foi disponibilizado um questionário para estimular os debates, bem como a caracterização do instrumento e dos mecanismos de aplicação. Para uso durante a seção de validação, foi disponibilizado material impresso contendo o questionário para a coleta de dados do Grupo Focal, o questionário de autoavaliação da Organização para coleta de dados da percepção sinergia organizacional e um resumo do instrumento de medição e dos mecanismos de aplicação.

Quanto à execução da seção, os especialistas foram dispostos em uma mesa em formato de “U”, sendo que, no centro, ficou localizado o pesquisador para conduzir a apresentação, sanar as dúvidas e coletar os dados através de anotações. Ainda, como apoio à coleta de dados, toda a seção foi filmada para posterior análise.

No que concerne à sistematização das apresentações e debates, a condução dos trabalhos foi organizada estipulando-se antecipadamente um tempo para a apresentação do item a ser validado e um tempo específico para o debate. Cabe destacar que este foi estimulado por um conjunto de questões dirigido aos especialistas. Intercalando os debates entre as apresentações, proporcionou-se condições para concentrar os debates acerca do tema abordado no momento anterior (apresentação do tema).

Quanto ao escopo de validação do instrumento de medição, a seção contemplou as vias para a obtenção da sinergia organizacional, a definição das dimensões da sinergia, seus itens de medição, critérios de avaliação e os estágios da sinergia. Quanto ao escopo de validação dos mecanismos de aplicação, a seção contemplou a dinâmica de coleta de dados da Organização e o perfil dos respondentes, caracterizando a construção e a aplicação do instrumento previsto no método de trabalho, bem como atendendo aos objetivos específicos da pesquisa (desenvolver e aplicar o instrumento de medição). As seções seguintes descrevem cada uma dessas validações, estando organizadas da seguinte forma:

- 1) Validação do instrumento de medição.
- 2) Validação dos mecanismos de aplicação.
- 3) Ajustes decorrentes da validação.

O material de apoio utilizado para a condução dos trabalhos está detalhado no Apêndice B.

4.3.1 Validação do Instrumento de Medição

Esta seção tem como objetivo detalhar a execução da validação do instrumento de medição sendo que foi estruturada de forma a realizar a validação seguindo a estruturação do escopo da pesquisa, permitindo, dessa forma, a sistematização do desdobramento de cada um dos itens, proporcionando um maior refinamento do instrumento de medição. A validação seguiu a seguinte ordem, conforme descrito nas seções seguintes:

- 1) Validação das vias para a obtenção de Sinergias.
- 2) Validação das Dimensões da Sinergia (requisitos de cada dimensão).
- 3) Validação dos itens de medição das dimensões (objetivos de cada item).
- 4) Validação dos critérios de avaliação, estágios e concepção do instrumento.

4.3.1.1 Validação das Vias para a Obtenção de Sinergias

A primeira validação realizada foi a apresentação das vias para a obtenção de sinergias, situação em que os especialistas foram estimulados a responder sobre a influência das vias na sinergia organizacional, bem como sobre o relacionamento entre as variáveis destacadas para a obtenção de sinergias por meio da via da integração entre as Unidades de Negócio. O debate com os especialistas buscou a confirmação (ou não) dos seguintes questionamentos:

- a) Considerando o que foi apresentado, pode-se afirmar que as vias apresentadas influenciam na sinergia organizacional?
- b) Considerando o que foi apresentado, pode-se afirmar que o relacionamento entre as variáveis de cooperação, integração, sinergia e eficiência operacional contribuem para a geração de valor para a Organização?
- c) Outras considerações.

Com relação à **via da governança corporativa**, foi destacada pelos especialistas a importância do alinhamento entre a propriedade e a administração (teoria de agência) e a influência da assimetria de informações na sinergia organizacional. Um dos especialistas enfatizou “[...] a importância de abordar governança corporativa como uma forma de ancorar a obtenção de sinergias através da colaboração, em especial a teoria de agência” (Especialista 3 – E3). Corroborou, também, com essa afirmação outro especialista (Especialista 2 – E2) ao abordar a influência da assimetria de informações entre o proprietário e o administrador na sinergia organizacional.

Esses testemunhos fornecem indícios de que a rota mais robusta para a obtenção de sinergia organizacional parte da governança corporativa transitando pela colaboração e integração entre unidades de negócio.

Outro aspecto relevante está relacionado à característica da Organização objeto de estudo de caso com os conceitos de redes de colaboração – **via da cooperação e integração**. O princípio desse debate surge quando um dos especialistas (E2) questiona a necessidade da via através da colaboração entre as unidades, uma vez que juridicamente a Organização é a mesma e, portanto, depende apenas de ações de gestão. Concorda com esse questionamento o Especialista E3, visto que aborda a existência ou não de autonomia de gestão nas Unidades de Negócio. Destaca, ainda, que um dos princípios basilares de uma rede de cooperação parte do

pressuposto de que as unidades colaboram entre si, não por uma determinação da governança, mas sim por haver interesse da unidade em cooperar para atingir objetivos que, estando sozinha, não seria possível, ou seja, “[...] a cooperação somente existe quando identifico que sozinha não conseguirei alcançar os objetivos” (Especialista E2).

O contraponto ao questionamento surge no momento em que o Especialista E4 esclarece que, recentemente, a Organização passou a se reconhecer como única, ou seja, até então atuava com autonomia e independência de gestão afirmando que “[...] recentemente a empresa se deu conta de que ela é única. Até então os entes que compõem esta Organização agiam como unidades independentes. Na essência, juridicamente a Organização é única, mas no quesito governança não”. Complementa, ainda, afirmando que “[...] não havia discussões que englobassem o interesse de todos, mas sim apenas os interesses locais. Ao identificar a existência de problemas comuns, a Organização passa a discutir em conjunto, pois as estratégias individuais reforçavam os problemas comuns” (Especialista E4).

Como fechamento do debate deste item, é apresentada uma síntese destacando que não se está fazendo a análise de entidades totalmente autônomas, mas sim dependentes entre si, pois são Unidades de Negócio de uma corporação, porém que ainda têm ações de gestão independentes - “[...] ainda que juridicamente sejam uma única Organização, na prática gerencial, ainda são independentes” (Especialista E1). Contribui, também, para esta afirmação, o Especialista E3 ao afirmar que, “[...] mesmo sendo uma única Organização, a atuação se assemelha à Organização de uma rede”.

Finalizando o debate desse item, o Especialista E2 destaca que a importância da existência de certo grau de autonomia é positivo por permitir um tempo de resposta mais rápido do que empresas essencialmente hierárquicas - “[...] empresas com certo grau de autonomia, mas que atuam em colaboração, criam condições para uma tomada de decisão mais ágil”. Esse modelo também possibilita que as decisões das unidades sejam tomadas conforme a característica do local em que a mesma está inserida, minimizando o risco de uma tomada de decisão centralizada e não adequada à realidade local. O Especialista E4 corrobora afirmando que “[...] as Unidades de Negócio surgiram independentes e imersas na realidade local”.

Essas evidências indicam a via da integração e cooperação como a mais adequada para a aplicação no estudo de caso da presente pesquisa.

4.3.1.2 Validação das Dimensões da Sinergia (requisitos de cada dimensão)

O segundo item de pauta abordado são as dimensões da sinergia organizacional, partindo das ferramentas selecionadas como base para o desenvolvimento do instrumento de medição, sendo que Bortolaso (2009) contribuiu com a dimensão de Gestão e Bititci et al. (2007) com a dimensão Estratégica, Operacional, Cultural e Comercial. Considerando o compartilhamento de serviços e recursos como uma forma de obter sinergia organizacional melhorando a eficiência operacional e por não ter sido abordado pelos instrumentos selecionados, este item foi acrescentado como um dos requisitos da dimensão Operacional.

Para a validação das dimensões da sinergia, os especialistas foram estimulados a responder sobre a contribuição das dimensões para a obtenção da sinergia, sobre a definição das dimensões e sobre os requisitos necessários para caracterizar cada uma das dimensões. Como apoio ao estímulo do debate para validação foi utilizado os seguintes questionamentos:

- a) As dimensões abordadas contribuem para a obtenção de sinergias através da via da integração e colaboração entre Unidades de Negócio?
- b) Considerando o que foi apresentado, o agrupamento e segregação das dimensões estão coerentes e consistentes contribuindo para identificar o grau de sinergia de cada uma das dimensões?
- c) Os requisitos que compreendem cada uma das dimensões estão claros e contribuem na caracterização de cada uma das dimensões?
- d) Outras considerações.

Com relação ao acréscimo do compartilhamento de serviços e recursos na dimensão Operacional, foi reforçado pelo Especialista E3 afirmando que “[...] o compartilhamento de serviços influencia no resultado da gestão, sendo que, quanto maior for o compartilhamento, maior é o ganho de gestão da rede”. O Especialista E2 também concordou, já que destacou a importância de citar a cadeia de Valor de Porter⁴, referenciando no trabalho que cada Unidade de Negócio tem uma cadeia de valor e que uma parte da cadeia é comum a todas as unidades.

O compartilhamento de serviços de parte da cadeia de valor, que é comum a todos, remete à busca de eficiência operacional.

⁴ Cadeia de Valor: são as atividades desempenhadas pela empresa para executar o seu negócio. Estas atividades são divididas em dois tipos, sendo: i) atividades primárias que estão diretamente ligadas à elaboração de produtos e serviços; ii) atividades secundárias ou de apoio, que se caracterizam por serem necessárias à produção de bens e serviços, mas que não estão relacionadas ao negócio da organização (PORTER, 1999).

Com relação à contribuição das dimensões para a obtenção de sinergia através da via da colaboração e integração, o debate centrou-se nos seguintes aspectos:

Intensidade da via na obtenção de sinergias organizacionais: o debate inicia-se com o questionamento do Especialista E2 sobre qual a contribuição das vias para definição das dimensões, uma vez que todas as vias apresentadas remetem as mesmas dimensões. Complementa ainda com um segundo questionamento referente à necessidade da definição das vias para a presente pesquisa. Como resposta a estes questionamentos complementares, concluiu-se que todas as vias apresentadas levam a uma melhor sinergia organizacional, mas que não é objeto desta pesquisa identificar qual a intensidade da contribuição de cada uma das vias para a obtenção de sinergias. Quanto à segunda questão, o debate confirmou a necessidade da definição das vias para delimitar o escopo da pesquisa, a exemplo, não abordando aspectos relacionados a processos de fusões e aquisições de empresas, mas sim com aspectos relacionados à colaboração entre Unidades de Negócio de uma mesma Organização. O Especialista E1 contribui afirmando que a “[...] a pesquisa parte da situação atual para medir o grau de sinergia”.

Hierarquia de prioridades das dimensões (classificação das vias): o debate referente a este item foi estimulado pelo Especialista E5 ao questionar se as dimensões estão alinhadas entre si e se não existem dimensões prioritárias – “[...] ao observar a figura, tenho a impressão de que todas as dimensões estão no mesmo nível. A dimensão estratégica parece estar em um nível mais alto do que a dimensão operacional”. Complementa ainda exemplificando que, “[...] na sinergia comercial, poderão estar englobados aspectos da sinergia operacional”. Corroborando com os questionamentos o Especialista E1 afirmando “[...] que a dimensão estratégica destoa das demais, sendo que as demais podem ser vistas como dimensões táticas e operacionais”. Também concorda com os questionamentos o Especialista E4 destacando a preocupação de como será medida a sinergia estratégica dada à relevância e o impacto sobre as demais dimensões. Como resposta a estes questionamentos, concluiu-se que, mesmo havendo relacionamento entre as dimensões e algumas dimensões podendo exercer graus de influência diferentes (prioridades) sobre as demais dimensões, não é objeto desta pesquisa identificar os relacionamentos entre as dimensões e nem tão pouco medir a intensidade dos relacionamentos entre as dimensões. Finalizando o debate sobre este item, também foi questionada a forma de apresentação da figura que representa as dimensões, uma vez que ela induz a colocar todas as dimensões em um mesmo plano. O Especialista E1 contribui destacando que a representação gráfica limita a percepção cognitiva e de representação, pois são dimensões que atuam no plano paralelo.

Definição da Dimensão Comercial: o debate desta dimensão inicia-se com o questionamento do Especialista E3 referente à definição dessa dimensão, uma vez que, da forma como está definida tratar-se-ia de uma dimensão transacional (contratos), ao invés de uma relação de compra e venda direta – “[...] comercial remete à compra e venda direta e não somente a relação entre a Organização e o mercado”. Corroborou com este questionamento o Especialista E1 reforçando que, para manter a dimensão comercial, seria necessário ampliar a definição – “[...] a sinergia comercial está muito transacional e limita-se como sinergia. Ou mantém-se limitado apenas aos aspectos transacionais ou amplia-se para uma questão mais ampla do conceito, como a sinergia de **Mercado** (comercial, segmentos, ações conjuntas de atuação no mercado, etc)”. Da mesma forma, o Especialista E4 complementou, dizendo que, em “[...] função da característica da empresa, mantendo o comercial, será necessário fatiar o conceito resumindo-o a quase nada”. Dessa forma, foi recomendada pelo grupo de especialistas a supressão da dimensão comercial.

Inclusão de novas Dimensões: questionado pelo Especialista E6 se a pesquisa contemplava a sinergia **Social e Ambiental**. Em especial, a Organização, objeto do estudo de caso, tem como uma de suas atribuições atuar no segmento de ação social, o que torna ainda mais relevante abordar aspectos sociais e ambientais. O Especialista E1 complementou indicando a importância desses temas e citando exemplos de algumas ações que a Organização objeto de estudo de caso tem em andamento, bem como algumas experiências de outras organizações que estão buscando dar uma maior atenção a esses temas. Contribuiu também o Especialista E3, pois confirma que um dos instrumentos de medição selecionados (avaliação da gestão de redes de cooperação) não aborda aspectos sociais e ambientais. Dessa forma, foi recomendada pelo grupo de especialistas a inclusão de uma dimensão para contemplar os requisitos sociais e ambientais. Corroborou também para a inclusão dessa nova dimensão o fato dos outros instrumentos selecionados não contemplarem esse tema, o que permite com que esta pesquisa possa contribuir complementando com novos requisitos de medição da sinergia organizacional – requisitos sociais e ambientais.

Considerando as contribuições dos especialistas, certifica-se as dimensões, a fim de obter a avaliação da percepção da sinergia organizacional para a Organização objeto de estudo de caso, considerando as seguintes recomendações:

- Dimensão Comercial: limitar o escopo da pesquisa suprimindo a dimensão comercial.

- Dimensão Social e Ambiental: ampliar o escopo da pesquisa incluindo as dimensões para avaliação da percepção da sinergia organizacional contemplando a dimensão social e ambiental.

Com a análise desse item, conclui-se a avaliação das dimensões pelos especialistas, habilitando a continuidade da validação, já que tem, como próxima validação, os itens de medição das dimensões. Como resultado dessa etapa de validação, eis o escopo final de dimensões: i) Dimensão Estratégica; ii) Dimensão de Gestão; iii) Dimensão Operacional; iv) Dimensão Ambiental; e v) Dimensão Social.

4.3.1.3 Validação dos Itens de Medição das Dimensões (objetivos de cada item)

A validação acerca dos itens de medição concentrou os debates, já que visava validar os objetivos de que cada um dos itens, destacando quais os aspectos que serão considerados para atingir os objetivos. Também foi objeto de validação identificar se cada um dos objetivos apresentados contribui para a avaliação da sinergia e se os mesmos estão classificados na dimensão correta. Para nortear os debates, foram utilizados os seguintes questionamentos:

- a) Os itens de medição contribuem para a avaliação das dimensões da sinergia organizacional?
- b) Considerando o que foi apresentado, o agrupamento e a segregação dos itens de medição estão coerentes e consistentes contribuindo para identificar a percepção do grau de sinergia de cada uma das dimensões?
- c) Outras considerações.

Os principais tópicos abordados no debate da validação dos itens de medição foram:

Complexidade da Avaliação da Sinergia Cultural: Contribui com o debate o Especialista E1 ao destacar a importância da dimensão cultural para a Organização objeto de estudo de caso, o que foi confirmado por todos os especialistas. Também o Especialista E1 destaca a complexidade do tema e o risco de a medição ficar muito superficial, considerando a forma como está apresentada no trabalho. Mesmo que para a Organização objeto de estudo de caso a dimensão cultural seja muito relevante, medir a sinergia cultural por si só poderia ser objeto de uma nova pesquisa. Corroborou com o debate deste item, o Especialista E3 destacando que, da forma como está apresentada a dimensão cultural, ficou muito parecido

com o conceito de liderança abordado por Bortolaso (2009); estando, portanto, contemplada em parte na dimensão de gestão. Dessa forma, foi consenso do grupo de especialistas suprimir a dimensão cultural, limitando o escopo da pesquisa.

Governança Corporativa: Para este item, o Especialista E4 destacou a limitação desse item de medição, afirmando que os “[...] requisitos avaliados da governança corporativa ficaram atrofiados ao abordar apenas aspectos de acesso à informação e conteúdo das informações”. Corroborou com essa afirmação o Especialista E1, destacando que o tema governança é um tema importante e está bem colocado, “[...] apenas os itens de medição estão mais relacionados à informação do que com a governança” e, por conseguinte, os critérios de avaliação devem ser ampliados, incorporando aspectos relacionados ao processo decisório. Da forma como o item de medição foi apresentado, foi consenso que está muito pobre e carece de ampliação dos critérios de avaliação, substituindo a designação do item de medição para processo decisório, mantendo-se os critérios de acesso a informações.

Governança e Gestão: Destacado pelo Especialista E3 a dificuldade de uma definição clara da relação entre governança e gestão – “[...] conceitualmente eu tenho restrições em tratar governança corporativa dentro de gestão”. Nesse debate, o Especialista E1 contribui destacando que “[...] governança certamente é algo maior do que gestão”. Já, o Especialista E2 afirmou que “[...] governança é uma forma de expressar a gestão”, e que “[...] governança é um mecanismo de gestão, assim como existem outros mecanismos”. Quanto ao encaminhamento desse debate, foi recomendado pelos especialistas trocar a governança corporativa para processo decisório e assimetria de informações, corroborando com o encaminhamento anterior ao tratar especificamente governança corporativa.

Dimensão Estratégica: O Especialista E2 pondera, indicando que a forma como estão descritos os objetivos do item de medição resume o planejamento estratégico na elaboração do plano. Nesse sentido, recomenda a ampliação da descrição dos objetivos do item contemplando as ações estratégicas e o acompanhamento das mesmas.

Inovação: O debate sobre este tema é estimulado pelo Especialista E5 ao questionar se o trabalho contemplava algum item de medição que aborda Inovação (ex.: desenvolvimento de inovação em conjunto com todas as Unidades de Negócio). Ainda complementa: a inovação permeia toda a rede e existem mecanismos de inovação de processos dentro da Organização. Contribui o Especialista E1, afirmando que o compartilhamento de serviços é também uma forma de implementar P&D – “[...] compartilhamento de serviços não é somente compartilhar recursos, mas sim compartilhar conhecimento, comunicação, P&D e boas práticas de gestão”. Considerando que até então o trabalho não contemplava o tema inovação,

foi sugerida pelos especialistas a inclusão de um item de medição relacionado ao compartilhamento de P&D.

Resumindo, a validação pelos especialistas certifica os itens de medição para atender os requisitos propostos para cada uma das dimensões, considerando as seguintes ressalvas:

- Item de medição “cultura organizacional”: limitar o escopo da pesquisa suprimindo a dimensão cultural.
- Item de medição “governança corporativa”: ampliar os critérios de avaliação substituindo a designação do item de medição para processo decisório e inclusão de um item de medição para medir a assimetria de informações.
- Item de medição “planejamento estratégico”: ampliar a descrição dos objetivos do item contemplando as ações estratégicas e o acompanhamento das mesmas.
- Item de medição “inovação”: incluir um item de medição relacionado ao compartilhamento de P&D.

Concluindo-se a análise desse item, encerra-se a avaliação dos itens de medição pelos especialistas, habilitando a continuidade da validação, tendo como próxima validação os critérios de avaliação, estágios e concepção do instrumento de medição.

4.3.1.4 Validação dos Critérios de Avaliação, Estágios e Concepção do Instrumento

O debate com os especialistas, visando validar os critérios e os estágios da sinergia, foi estimulado, considerando os seguintes questionamentos:

- a) Considerando a forma como foram realizados os desdobramentos dos itens de medição para os critérios de avaliação, pode-se afirmar que os critérios de avaliação contribuem para a medição do item?
- b) Considerando a forma como foram realizados os desdobramentos dos itens de medição para os critérios de avaliação, pode-se afirmar que o agrupamento e a segregação dos critérios contribuem para a avaliação do seu respectivo item de medição?
- c) Considerando a forma como foi realizada a definição da escala do instrumento de medição, pode-se afirmar que a escala irá contribuir na definição do estágio de sinergia organizacional?

- d) Considerando a definição de cada um dos estágios de sinergia, os desafios apresentados apontam para a proposição de melhoria da sinergia organizacional?
- e) Outras considerações.

Com a validação dos critérios e estágios de sinergia, conclui-se a validação da concepção do instrumento restando apenas a validação do questionário. Este, por sua vez, será validado em um pré-teste na Organização, conforme descrito no método de trabalho desta pesquisa. Dessa forma, foram criadas algumas questões específicas para estimular o debate com os especialistas visando ao fechamento da concepção do instrumento de medição, para, na sequência, iniciar as validações da aplicação do instrumento. Portanto, para o fechamento da concepção, os questionamentos foram:

- a) Considerando a forma como foi desenvolvido o instrumento de medição, pode-se afirmar que o mesmo irá contribuir com o objetivo da pesquisa (medir o grau de sinergia organizacional)?
- b) Outras considerações.

Os debates acerca dos temas abordados nesta seção se concentraram nos seguintes aspectos:

Escala de medição (menor melhor ou menor pior?): O Especialista E5 abriu as discussões indagando porque a escala da sinergia estava sendo representada como sendo o melhor estágio igual a 0 (zero) e o pior estágio igual a 5 (cinco). Considerando que a definição da escala seguiu as definições utilizadas por Bortolaso (2009), o Especialista E3 relatou as dificuldades encontradas com sendo: i) na aplicação do instrumento para avaliação da gestão de redes de cooperação; ii) dificuldade de apresentação gráfica dos resultados, uma vez que é contra-intuitiva – “[...] a representação gráfica induzia a empresa à percepção de que a sua gestão estava ruim em função de estar próxima a zero”. O Especialista E1 sugere a inversão da escala visando facilitar a análise dos resultados, bem como a transposição da coleta para os estágios de sinergia – minimiza o risco de erros na transposição. Complementa, explicando que “[...] não há necessidade de mudar os estágios, apenas a escala de cada estágio”.

Escala de Sinergia: O Especialista E2 apresenta a dúvida se a escala é para medir a sinergia ou para medir os critérios de avaliação. O Especialista E1 contribui destacando que, pelo material enviado antecipadamente, a escala não está relacionada às questões, critérios e nem para aos itens de medição, mas sim para as dimensões da sinergia. Ainda, sob a perspectiva dos respondentes, a escala é irrelevante, uma vez que o respondente irá assinalar

para cada questão a intensidade representada por uma escala de cinco (alternativas) que vai de pouco/baixo para muito/alto.

Influência do conhecimento prévio da escala de sinergia ao responder do questionário:

O Especialista E4 apresenta para o grupo a dúvida referente ao impacto no preenchimento das questões caso o respondente tenha conhecimento da escala dos estágios de sinergia. Conforme o Especialista E2, “[...] se o respondente tiver conhecimento da escala e dos estágios da sinergia, poderá influenciar a resposta”. Corrobora com essa afirmação o Especialista E1 ao manifestar a opinião de que o conhecimento dos conceitos expressos em cada um dos estágios da sinergia poderia afetar os resultados – influenciaria a opinião dos respondentes. Nesse sentido, os demais especialistas associaram-se à opinião de que bastaria o respondente ter o conhecimento da escala das questões sem ter o conhecimento da escala da sinergia ou dos conceitos dos estágios.

Passagem das respostas dos questionários para os estágios de sinergia: O Especialista E4 abre o debate sobre esse tópico questionando se é consistente fazer a passagem das respostas para os estágios de sinergia. Complementa questionando se o método é consistente e se ele vem sendo aplicado. Contribui o Especialista E2 afirmando: “[...] eu não vejo nenhum problema porque o pesquisador vem quebrando do nível maior para o menor - isso é validade de constructos, portanto a passagem é consistente”. Corrobora o Especialista E5 destacando que “[...] o objetivo é propor um instrumento e não validar o instrumento. Para validar o instrumento teria que aplicar em um grande conjunto de empresas e avaliar”. Complementa ainda afirmando que “[...] tem que deixar bem claro que é uma proposição de um instrumento de coleta”.

Influência dos resultados da avaliação da sinergia: O Especialista E4 apresenta para o grupo a dúvida referente à influência nos resultados da avaliação do grau de sinergia da Organização objeto de estudo de caso, uma vez que se utiliza de um instrumento proposto e não validado. O Especialista E1 contribui resgatando o objetivo do projeto de pesquisa que é fazer a medição da percepção da sinergia em uma Organização, e que não se propõe a construir uma ferramenta genérica. Complementa, sinalizando que, “[...] para poder medir a sinergia na Organização objeto de estudo, o pesquisador se propôs a construir um instrumento de medição, e este está contemplado nos objetivos específicos da pesquisa”. O Especialista E2 corroborou no debate afirmando que, no caso desta pesquisa, o instrumento atenderia, destacando: “[...] a questão é se este instrumento pode ser generalizado para outras empresas. Neste caso, necessitaria de uma validação do instrumento em outras redes de organizações”. Finaliza o debate desse item o Especialista E1 apresentando que o instrumento também pode

ser um mecanismo de aprendizagem para a Organização – “[...] só o fato da reflexão para responder estas questões e gerar um diagnóstico proporciona um aprendizado organizacional”.

Considerando as contribuições dos especialistas, certificam-se os critérios, estágios e escalas do instrumento de medição da sinergia organizacional para a Organização objeto de estudo de caso, considerando a seguinte ressalva:

- Escala da Sinergia: inverter a escala visando facilitar a análise dos resultados e mitigar o risco de transposição da coleta de dados (questionário) para os estágios de sinergia.

Concluindo-se a análise desse item, encerra-se a validação dos critérios de avaliação, estágios da sinergia e concepção do instrumento de medição pelos especialistas, habilitando a continuidade da validação tendo como tema os mecanismos de aplicação do instrumento de medição.

4.3.2 Validação dos Mecanismos de Aplicação

Esta seção tem como objetivo detalhar a execução da validação dos mecanismos de aplicação, sendo que a validação foi estruturada seguindo a seguinte ordem, conforme descrito nas seções seguintes:

- 1) Validação da coleta de dados e questionário de autoavaliação.
- 2) Validação do perfil dos respondentes.
- 3) Validação da ficha de avaliação e consolidação dos dados.

4.3.2.1 Coleta de Dados e Questionário de Autoavaliação

Concluída a validação do instrumento de medição e registradas as ressalvas para ajustes, iniciou-se o debate tendo como foco os mecanismos de aplicação do instrumento para coleta e análise dos resultados. De forma semelhante à validação do instrumento, os trabalhos foram conduzidos intercalando apresentação, debate entre os especialistas estimulados por um conjunto de questões pré-definidas e apontamentos das recomendações.

Para a validação da coleta de dados e do questionário de autoavaliação, os especialistas foram estimulados a se posicionarem sobre a forma como foram estruturadas as questões de múltiplas escolhas e de escolha simples. Em especial, destaca-se as questões de múltiplas escolhas, em relação as quais se pretende debater sobre o relacionamento entre as possíveis combinações de respostas com a escala dos estágios de sinergia. As questões utilizadas foram:

- a) As questões de múltiplas escolhas definidas para identificar a existência de compartilhamento de serviços e recursos estão adequadas?
- b) Considerando o que foi apresentado, o relacionamento entre as combinações de respostas (múltiplas escolhas) com a escala de medição está adequado aos estágios de sinergia?
- c) Considerando o que foi apresentado, a forma como estão estruturadas as questões de escolha simples contribui para uma coleta de dados que retrate a realidade da sinergia organizacional?
- d) Outras considerações.

As discussões acerca do tema concentraram se em:

Combinação das questões de múltiplas escolhas: O debate inicia-se com o questionamento do Especialista E3 apresentando a dúvida referente ao entendimento da relação entre a combinação de respostas e as escalas de sinergia. O Especialista E1 descreve o seu entendimento de como estão estruturadas estas escala, conforme material apresentado, resumindo da seguinte forma: são quatro classes de combinação, sendo que:

- I. Classe I: o respondente seleciona todas as três opções apresentadas. Essa classe representa o estágio de sinergia “**Otimizado**”, escala **5**.
- II. Classe II: o respondente seleciona duas das três opções apresentadas. Nessa situação, existem três combinações possíveis:
- III. Opção 1 e 2: representa o estágio “**Padronizado**”, escala **2**.
- IV. Opção 1 e 3 ou opção 2 e 3: representa o estágio “**Definido**”, escala **3**.
- V. Classe III: o respondente assinala apenas uma das três opções apresentadas. Nessa situação, o estágio de sinergia é “**Básico**”, escala **2**.
- VI. Classe IV: o respondente não assinala nenhuma das três opções apresentadas. Nesse caso, representa o estágio de sinergia “**Inicial**”, escala **1**.

Ao ser questionado pelo Especialista E2 sobre a origem destas combinações, foi esclarecido que é de autoria do próprio pesquisador. Contribui ainda o especialista E2 destacando a importância em discorrer muito bem sobre cada uma destas classes. Corrobora com a discussão o Especialista E1 ao afirmar que da forma como foram estruturadas as classes tem critério e consistência, mas merece ser muito bem descrita, a fim de deixar bem claro como os critérios de estruturação de cada classe foram concebidos para a correta interpretação da tabulação dos resultados. A contribuição do Especialista E4 surge ao questionar porque a diferença de estágios da sinergia apresentados na classe II – “[...] ao assinalar duas respostas, uma combinação leva ao estágio padronizado e duas ao estágio definido”. Esclarecido que o critério adotado é a hierarquia das alternativas, sendo que pelo fato da Organização já ter políticas e uma estrutura de gestão estabelecida estando pendente a operacionalização do compartilhamento, caracteriza-se como estágio padronizado. Já as duas outras combinações caracterizam-se como estágio definido, pois ainda são dependentes de políticas organizacionais ou de uma estrutura de gestão. Finaliza-se o debate desse tema com a contribuição do Especialista E1 destacando que um dos motivadores da discussão foi a compreensão do relacionamento das escalas de sinergia com as escalas das questões de múltiplas escolhas, e não pela forma como as escalas foram criadas e como os resultados dos questionários serão transpostos para as escalas da sinergia. Complementa o Especialista E1 afirmando que – “[...] tudo isso gerou confusão por misturar escala de sinergia com questões de múltiplas escolhas”. Dessa forma, a recomendação dos especialistas para este tema é reforçar a descrição das classes e o relacionamento das mesmas com as escalas de sinergia.

Transformar as questões de múltiplas escolhas em escolha simples: O debate acerca deste tema surgiu no momento em que o Especialista E3 sugeriu converter as questões de múltiplas escolhas em escolhas simples, visando simplificar a compreensão do relacionamento entre escalas da sinergia e as escalas das questões de múltiplas escolhas. O Especialista E1 destaca que da forma como foram concebidas as questões, apresenta um requinte e minimiza o risco do respondente ter algum viés na resposta - “[...] mesmo que o respondente tenha o conhecimento dos estágios de sinergia, da forma como está estruturado o respondente não tem como relacionar com os estágios de sinergia”. Sob esse ponto de vista, os demais especialistas se associam à opinião de que este formato minimiza o risco de gerar viés, mesmo que o respondente tenha conhecimento dos estágios, recomendando a manutenção das questões de múltiplas escolhas e as respectivas classes de combinações.

Dessa forma, a recomendação foi a manutenção das questões de múltiplas escolhas em meio às questões de escolha simples, levando em consideração contemplar na pesquisa um bom detalhamento dos critérios estabelecidos.

Abordagem para a coleta de dados: A proposta apresentada pelo pesquisador para a realização da coleta de dados é através do agendamento com um grupo de respondentes. Uma vez agendado o momento para a coleta, o pesquisador está prevendo realizar uma breve explanação dos objetivos da pesquisa e orientações para o preenchimento do questionário de autoavaliação. Além disso, o pesquisador foi questionado pelo Especialista E2 sobre a influência dos resultados do questionário caso algum dos respondentes verbalizassem a sua opinião durante a coleta de dados. Contribui também o Especialista E5 questionando se todos os respondentes terão acesso aos dados dos outros. Corrobora o Especialista E1 destacando a importância de separar a forma de coletar os dados da forma de conduzir a coleta – “[...] para responder o questionário pressupõe-se certo grau de maturidade dos respondentes como também o esclarecimento por parte do pesquisador de que não existe uma resposta correta, mas sim que é apenas um diagnóstico da organização”. Complementa ainda o Especialista E1 a possibilidade de ocorrências de dúvidas referente às questões e no momento em que a dúvida for verbalizada, poderá induzir os demais respondentes. Nessas situações, a recomendação é que o pesquisador deva ter o cuidado de apenas esclarecer a compreensão da questão. Referente ao acesso às respostas de cada um dos respondentes, foi esclarecido que os questionários não serão identificados e que a entrega dos mesmos irá preservar o anonimato do respondente.

Riscos da utilização de um questionário de autoavaliação: O debate acerca deste tema surgiu quando foi levantada a hipótese dos respondentes não representarem através de suas respostas a realidade da Organização. O Especialista E2 contribui destacando que esta é uma limitação das pesquisas mais quantitativas – “[...] qualquer questionário quantitativo tem uma margem de risco: saber se o respondente de fato está respondendo o que representa a realidade. Assim como a pesquisa qualitativa tem suas fraquezas, a quantitativa também”. O encaminhamento desse tema é dado destacando que essa é uma limitação desta pesquisa e que deverão ser mitigados, através da validação do instrumento, os mecanismos de coleta de dados e a forma de condução da coleta.

A partir das contribuições dos especialistas, certificam-se os mecanismos de coleta de dados e a estruturação do questionário de autoavaliação, considerando as seguintes ressalvas:

- Questões de múltiplas escolhas: reforçar a descrição das classes.

- Reforçar a descrição do relacionamento entre a escala de sinergia e a escala do questionário de autoavaliação.
- Questões de múltiplas escolhas intercaladas com questões de escolha simples: contemplar na pesquisa um bom detalhamento dos critérios estabelecidos para cada uma das formas de coleta de dados.

Finalizada a validação da coleta de dados e do questionário de autoavaliação, a próxima seção aborda a validação do perfil dos respondentes.

4.3.2.2 Perfil dos Respondentes

Para a validação do perfil dos respondentes e a relação destes com as dimensões da sinergia e seus itens de medição, o debate com os especialistas teve como estímulo os seguintes questionamentos:

- a) Os perfis dos respondentes estão adequados para a coleta de dados (avaliação da sinergia organizacional)?
- b) Considerando o que foi apresentado, o relacionamento entre o perfil dos respondentes com os itens de medição está adequado para a coleta de dados?
- c) Outras considerações.

Os principais tópicos abordados no debate da validação dos perfis dos respondentes foram:

Relacionamento do perfil dos respondentes com as dimensões e itens de medição: O debate acerca deste item inicia-se com o questionamento do Especialista E5 indagando sobre qual o critério estabelecido para a divisão dos respondentes pelas dimensões da sinergia. Complementa o Especialista E2 questionando através de um exemplo: porque os acionistas não podem responder sobre questões da dimensão estratégica da Organização? Foi esclarecido aos especialistas que o critério adotado representa a área de atuação dos respondentes dentro da Organização objeto do estudo de caso. Corroborar com o debate o Especialista E1 ao destacar que o corte representa a característica da Organização objeto de estudo de caso e que da forma como foi apresentado não possui consistência sob uma perspectiva mais genérica (aplicação em outras Organizações). Associam-se a essa opinião os demais especialistas recomendando o ajuste no critério.

Pré-definição do corte ou delegação para os respondentes: o debate acerca deste tema surge quando o Especialista E2 sugere não pré-definir um corte entre o perfil de respondentes e as dimensões/itens de medição. Para operacionalizar, sugere incluir, para cada uma das questões, uma opção “Não se aplica”. O Especialista E1 complementa que essa abordagem “[...] descentraliza o corte”. Partilha, neste primeiro momento desta opinião, o Especialista E4, destacando que deveria ser dada a oportunidade ao respondente de definir ou não se ele tem condições de opinar sobre determinada dimensão/item de medição. Nesse momento, o debate se discute como isolar os respondentes que se acharem aptos a responder as questões mesmo não estando dentro do seu escopo de atuação na Organização (ex.: acionista respondendo sobre o grau de sinergia da dimensão operacional). Ainda, considerando o grande volume de questões a que cada respondente seria submetido e que boa parte delas poderia não estar em seu escopo de atuação, seria possível tornar o processo oneroso aos respondentes e também conduzir os respondentes a não dar a devida atenção a cada uma das questões. Os encaminhamentos referentes a esse tema estabeleceram o consenso em uma pré-definição do corte relacionando o perfil dos respondentes com as dimensões, sem segregar o corte entre o perfil e os itens de medição. Para tanto, foi sugerida a criação de dois blocos de perfis para realizar o relacionamento com as dimensões, sendo:

- i) Bloco 1: relaciona a dimensão estratégica, de gestão e social com os seguintes perfis: acionista, diretores da Organização e diretores de Unidade de Negócio.
- ii) Bloco 2: relaciona a dimensão operacional e ambiental com os seguintes perfis: gerentes e coordenadores.

Cabe observar que foi recomendado ainda pelos especialistas descrever, no método de trabalho, que o corte depende da empresa objeto de estudo de caso. Para aplicar em outras Organizações, talvez o corte seja outro.

Validação da sinergia entre os perfis de respondentes: durante o debate, surgiu o questionamento referente a uma possível avaliação de eventuais discrepâncias em relação aos grupos de respondentes. Esclarecido aos especialistas que não está prevista na avaliação dos resultados essa análise. A pesquisa limita-se a medir a percepção do grau de sinergia entre Unidades de Negócio.

Considerando as contribuições dos especialistas, certificam-se os perfis dos respondentes e o relacionamento dos mesmos com as dimensões da sinergia, considerando a seguinte ressalva:

- Relacionamento entre os perfis e as dimensões da sinergia: criar dois blocos de perfis e relacioná-los com as dimensões. Os blocos são representados pelos seguintes perfis:
 - Bloco 1: composto pelos acionistas, diretores da Organização e Diretores de Unidades de Negócio. Esse bloco será relacionado às Dimensões Estratégica, de Gestão e Social.
 - Bloco 2: composto pelos gerentes e coordenadores da Organização e das Unidades de Negócio. Esse bloco será relacionado com as Dimensões Operacionais e Ambientais.

Finalizada a validação do perfil dos respondentes, a próxima seção aborda a validação da ficha de avaliação e a consolidação dos dados.

4.3.2.3 Ficha de Avaliação e Consolidação dos Dados

Para a validação da ficha de avaliação e consolidação dos dados, o debate com os especialistas utilizou-se dos seguintes questionamentos:

- a) Considerando o que foi apresentado, os mecanismos de consolidação dos dados e a forma de apresentação dos resultados contribuem para a avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio?
- b) Considerando o que foi apresentado, os mecanismos de consolidação dos dados e a forma de apresentação dos resultados contribuem para a identificação de pontos de melhoria da sinergia empresarial?

Os principais tópicos abordados durante o debate foram:

Análise dos resultados: a discussão inicia-se no momento em que o Especialista E5 afirma que, “[...] ao tratar os resultados sem considerar a variância, poderá prejudicar a análise dos resultados”. Contribui o Especialista E1 exemplificando que, se 100% das respostas localizarem-se na escala 3, ou se 50% das respostas localizarem-se na escala 1 e os outros 50% na escala 5, poder-se-á ter respostas semelhantes para realidades distintas. Nesse caso, a primeira opção representaria uma maior sinergia do que no segundo caso, mesmo que a média dos resultados seja semelhante – “[...] neste caso, a média pode ser um parâmetro pobre para análise dos resultados. Corrobora o Especialista E5 ao afirmar que, se houver uma média com

desvio alto, deve-se ter o cuidado ao analisar os dados em cima da escala proposta. Para esse item, conclui-se que a adoção do cálculo do intervalo de confiança poderá auxiliar na análise dos resultados. Contribui ainda o Especialista E1 ao comentar que avaliação final não é somente quão perto estão ou não cada um dos critérios avaliados da escala de 0 (zero) a 5 (cinco), mas também o alinhamento das percepções sobre cada um dos critérios entre as Unidades de Negócio: “[...] quanto maior o intervalo de confiança, maior divergência sob a percepção do grupo sobre determinado item de medição”. Complementa ainda o Especialista E1: “[...] este é um produto melhor do que a própria medição e com a adoção do intervalo de confiança, fica ainda mais robusto o instrumento de análise dos resultados”. Finalizado o debate, o Especialista E5 destaca que, “[...] sem a utilização do intervalo de confiança, a cada vez que vai consolidando, vai ampliando o ruído”. No que concerne aos encaminhamentos desse tema, foi consenso que os diagramas serão consolidados em três níveis, sendo que o primeiro é a média geral da sinergia organizacional; o segundo nível corresponde à média por dimensão; e o terceiro nível trata da média dos itens de medição. Para cada um dos três níveis, recomenda-se incluir o intervalo de confiança para perceber as discrepâncias de visões entre as Unidades de Negócio.

Considerando as contribuições dos especialistas, certificam-se as fichas de avaliação e os mecanismos de consolidação dos dados, apontando as seguintes ressalvas:

- Níveis de análise dos resultados: definir três níveis de análise compreendendo a média da sinergia organizacional, das dimensões e dos itens de medição. Os resultados serão analisados partindo-se da percepção do grau de sinergia organizacional classificando a Organização segundo a escala de sinergia estabelecida no instrumento de medição proposto nesta pesquisa. Posteriormente, será detalhado o grau de sinergia para cada uma das dimensões, e de forma semelhante ao grau de sinergia da Organização, será classificada cada uma das dimensões conforme a escala de medição da sinergia. E, por último, o desdobramento dos itens de medição, seguindo-se a mesma abordagem dos itens anteriores. Com esse desdobramento da análise dos resultados, possibilita-se a construção das proposições de melhoria da sinergia com uma maior assertividade.
- Discrepâncias das percepções entre as Unidades de Negócio: adotar a utilização do intervalo de confiança para cada um dos níveis de análise.

Com a apresentação das ressalvas referentes à análise dos dados, conclui-se a descrição da validação do instrumento de medição da sinergia e a sua aplicação. Na próxima

seção, inicia-se a descrição dos ajustes decorrentes da validação realizada pelos especialistas através da abordagem de Grupo Focal.

4.3.3 Ajustes Decorrentes da Validação

Esta seção tem como objetivo relacionar todas as recomendações encaminhadas pelos especialistas, bem como descrever os ajustes no instrumento e nos mecanismos de aplicação. A primeira coluna da tabela compreende os temas submetidos à avaliação dos especialistas. A segunda coluna descreve a especificidade do tema abordado que foi objeto de debate e sobre a qual houve alguma recomendação de ajuste. E, por fim, a terceira coluna descreve resumidamente a recomendação dada no momento da realização da seção de Grupo Focal. O Quadro 24 relaciona todas as recomendações abordadas pelos especialistas.

Item Avaliado	Descrição	Recomendação
Dimensões da Sinergia Organizacional	Dimensão Comercial	Limitar o escopo da pesquisa suprimindo a Dimensão Comercial
	Dimensão Social e Ambiental	Ampliar as dimensões para avaliação da sinergia contemplando a dimensão social e ambiental
Itens de medição	Item de medição: cultura organizacional	Limitar o escopo da pesquisa suprimindo os itens de medição da dimensão cultural. Por consequência, suprimir do escopo de pesquisa a Dimensão Cultural
	Item de medição: governança corporativa	Ampliar os critérios de avaliação substituindo a designação do item de medição para processo decisório e a assimetria de informações
	Item de medição: planejamento estratégico	Ampliar a descrição dos objetivos do item contemplando as ações estratégicas e o acompanhamento das mesmas
	Item de medição: inovação	Incluir um item de medição relacionado ao compartilhamento de P&D
Critérios de avaliação, estágios da sinergia e concepção do instrumento	Escala da Sinergia	Inverter a escala visando facilitar a análise dos resultados e mitigar o risco de transposição da coleta de dados (questionário) para os estágios de sinergia

continua

continuação

Item Avaliado	Descrição	Recomendação
Coleta de dados e questionário de autoavaliação	Questões de múltiplas escolhas	Reforçar a descrição das classes
	Relacionamento entre as escalas	Reforçar a descrição do relacionamento entre a escala de sinergia e a escala do questionário de autoavaliação
	Questões de múltiplas escolhas intercaladas com questões de escolha simples	Contemplar na pesquisa um bom detalhamento dos critérios estabelecidos para cada uma das formas de coleta de dados
Perfil dos respondentes	Relacionamento entre os perfis e as dimensões da sinergia	Criar dois blocos de perfis e relacionar estes somente com as dimensões
Ficha de avaliação e consolidação dos dados	Níveis de análise dos resultados	Definir três níveis de análise compreendendo a média da sinergia organizacional, das dimensões e dos itens de medição
	Discrepâncias das percepções entre as Unidades de Negócio	Adotar a utilização do intervalo de confiança para cada um dos níveis de análise

Quadro 24: Relação de Recomendações - Resultado da Validação com os Especialistas**Fonte:** Elaborado pelo autor

De posse da relação de todas as recomendações encaminhadas pelos especialistas, parte-se ao detalhamento de cada uma dessas recomendações, complementando e dando maior robustez ao instrumento de medição.

4.3.3.1 Ajuste no Escopo do Instrumento de Medição

Com a inclusão do item de medição “Processo Decisório e Assimetria de Informações” visando ampliar a representatividade de boas práticas de governança corporativa e não apenas limitando-se ao acesso e conteúdo de informações, foram realizados os ajustes no escopo do instrumento de medição, incluindo-se os seguintes capítulos do IBGC (2009): i) Conselho de Administração; ii) Auditoria Independente; iii) Conselho Fiscal; e iv) Conduta e Conflito de Interesse.

Como decorrência da recomendação de supressão da dimensão cultural e comercial do instrumento de medição da sinergia organizacional proposta para a presente pesquisa, as perspectivas de Sinergia Cultural e Comercial abordadas por Bititci et al. (2007) também foram excluídas do escopo.

Concluído os ajustes no escopo, e sendo fiel a recomendação dada pelo Grupo Focal, as Dimensões Sociais e Ambientais, passam a fazer parte do escopo da pesquisa tendo como referência principal as Políticas e Sistema de Autoavaliação e Gestão da Responsabilidade Social Universitária na AUSJAL⁵.

O Quadro 25 ilustra o novo escopo após a realização do grupo focal.

Nomenclatura utilizada nas referências	Descrição	Referência	Escopo
Capítulo	Propriedade (Sócio)	IBGC (2009)	
	Conselho de Administração		X
	Gestão		X
	Auditoria Independente		X
	Conselho Fiscal		X
	Conduta e Conflito de Interesse		X
Perspectiva	Sinergia Estratégica	Bititci et al. (2007)	X
	Sinergia Operacional		X
	Sinergia Cultural		
	Sinergia Comercial		
Critério	Estratégia	Bortolaso (2009)	X
	Coordenação e Liderança		X
	Estrutura		X
	Processos		X
	Relacionamento		X
	Resultados		X
Variáveis	Sinergia Social	AUSJAL (2009)	X
	Sinergia Ambiental		X

Quadro 25: Mapeamento dos Instrumentos de Medição após Validação

Fonte: Elaborado pelo autor

Referente ao capítulo “Propriedade” (IBGC, 2009), este não foi contemplado no escopo da pesquisa em função da característica da Organização objeto de estudo de caso e pelo objetivo da pesquisa. Ao considerar que o objetivo da pesquisa é medir a percepção da sinergia de uma Organização com multiunidades de negócio e que, portanto a propriedade é única, torna-se não aplicável medir a sinergia de propriedade. Cabe ainda destacar, que não é objetivo desta pesquisa medir a adoção das boas práticas de governança corporativa. Por outro lado, a relevância da inclusão dos capítulos do IBGC (2009) vem para complementar à avaliação da sinergia organizacional considerando a percepção dos respondentes sobre a importância da adoção de boas práticas a luz do código de governança corporativa brasileiro. Ainda, ao considerar que as ferramentas selecionadas como referencial não abordam os

⁵ AUSJAL: Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina.

aspectos relacionados a práticas brasileiras de governança, reforça ainda mais a importância de contemplar este tema no instrumento de medição proposto.

4.3.3.2 Ajustes no Instrumento de Medição

Nesta seção, serão realizados os procedimentos de ajustes recomendados pelos especialistas referentes ao instrumento de medição, sendo que somente serão descritos os itens mencionados como necessários, recompondo uma nova versão da ferramenta.

Dimensões

Contemplando as recomendações referentes às dimensões da Sinergia Organizacional e os itens de medição, as dimensões da sinergia que serão medidas na pesquisa passam a ser: i) Dimensão Estratégica; ii) Dimensão de Gestão; iii) Dimensão Operacional; iv) Dimensão Social; e v) Dimensão Ambiental. A Figura 24 ilustra o novo escopo de dimensões após a avaliação dos especialistas.

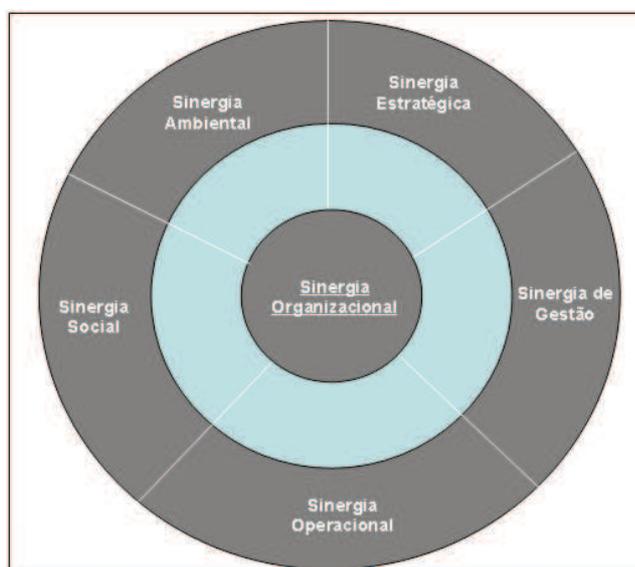


Figura 24: Dimensões da Sinergia após Avaliação dos Especialistas
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da avaliação dos especialistas

Com a inclusão de duas novas dimensões, faz-se necessária a definição das mesmas. Portanto, segue, abaixo, o detalhamento das duas novas dimensões representadas na Figura 24:

Sinergia Social: Esta dimensão é composta de cinco itens de medição. A primeira parte requer a autoconsciência da importância dos compromissos de impacto social (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A segunda parte requer a consciência coletiva dos compromissos de impacto social (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A terceira parte requer a elaboração de um plano estratégico que contemple os compromissos de impacto social (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A quarta parte requer a gestão (coordenação e liderança) dos compromissos de impacto social (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A quinta e última parte requer a realização conjunta de projetos de impacto social (adaptado de AUSJAL, 2009).

Sinergia Ambiental: Esta dimensão é composta de sete itens de medição. A primeira parte requer a autoconsciência da importância dos compromissos de impacto ambiental (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A segunda parte requer a consciência coletiva dos compromissos de impacto ambiental (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A terceira parte requer a elaboração de um plano estratégico que contemple os compromissos de impacto ambiental (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). A quarta parte requer a gestão (coordenação e liderança) dos compromissos de impacto ambiental (adaptado de AUSJAL, 2009 e BITITCI et al., 2007). O quinto item requer a existência de uma política ambiental definida, planejada e implementada (AUSJAL, 2009). O sexto item requer a criação de instâncias e mecanismos de formação e conscientização que favorecem [interna e externamente] o cuidado com o meio ambiente (AUSJAL, 2009). O sétimo e último item requer o planejamento conjunto no tratamento de resíduos.

Itens de Medição

O Quadro 26 apresenta todos os itens de medição contemplando as recomendações (destacadas em negrito) dos especialistas referentes aos itens de medição. Cabe observar que o item de medição “Governança Corporativa” foi substituído pelo item de medição denominado de “Processo Decisório e Assimetria de Informações”. Contempla também a inclusão dos itens de medição referentes à Sinergia Social e Ambiental. No que concerne ao compartilhamento de P&D, torna-se necessário esclarecer que ele não foi incluído no escopo em função do aumento de complexidade do instrumento de medição proposto e também pela grande quantidade de questões já existentes para a coleta de dados.

Dimensões	Itens de medição
Sinergia de Estratégica	Autoconsciência da importância da estratégia organizacional (BITITCI et al., 2007) Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede (BITITCI et al., 2007) Plano estratégico da Organização (BORTOLASO, 2009)
Sinergia de Gestão	Processo Decisório e Assimetria de Informações (IBGC, 2009) Coordenação e liderança (BORTOLASO, 2009) Resultado (BORTOLASO, 2009) Estrutura (BORTOLASO, 2009) Relacionamento (BORTOLASO, 2009)
Sinergia Operacional	Processos internos (BITITCI et al., 2007) Processos entre unidades de negócio (BITITCI et al., 2007) Padronização de processos (BORTOLASO, 2009) Compartilhamento de serviços Financeiros e Contábeis Compartilhamento de serviços de TIC Compartilhamento de serviços de Recursos Humanos Compartilhamento de serviços de Logística e Suprimentos Compartilhamento de serviços Comerciais
Sinergia Social	Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção social (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Plano estratégico para os compromissos de intervenção social (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social (AUSJAL, 2009; BORTOLASO, 2009) Realização de programas/projetos de intervenção social (AUSJAL, 2009)
Sinergia Ambiental	Autoconsciência da importância dos compromissos de gestão ambiental (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Consciência coletiva do compromisso de gestão ambiental (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Plano estratégico para os compromissos de gestão ambiental (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007) Coordenação e liderança dos compromissos de gestão ambiental (AUSJAL, 2009; BORTOLASO, 2009) Gestão de recursos ambientais (AUSJAL, 2009) Cultura e educação ambiental (AUSJAL, 2009) Tratamento de resíduos

Quadro 26: Relação das Dimensões e Itens de Medição após Validação

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o instrumento de coleta de dados proposto por AUSJAL (2009) tem como foco o ensino superior e que o mesmo está organizado em cinco dimensões de impactos, sendo: i) impacto educativo; ii) impacto cognoscitivo; iii) impacto social; iv) impacto organizacional; e v) impacto ambiental, o critério de seleção dos itens para o instrumento de medição da sinergia organizacional para as Dimensões Social e Ambiental foi seguir a recomendação dada pelos especialistas (grupo focal). Logo, tem-se: i) impacto social; e ii) impacto ambiental. Como apoio à seleção dos itens de medição, critério de avaliação e questões para compor o questionário de autoavaliação, o pesquisador utilizou-se do recurso da entrevista com outro especialista. Este, por sua vez, auxiliou na construção e na aplicação da ferramenta de pesquisa da AUSJAL (2009).

Segue, abaixo, o detalhamento de cada um dos itens de medição incluídos a partir da realização do Grupo Focal, conforme destacado em negrito no Quadro 26.

1. **Processo decisório e assimetria de informações:** tem como objetivo medir a percepção referente ao alinhamento entre as Unidades de Negócio considerando a adoção de boas práticas de governança como apoio à definição do processo decisório e tratamento da assimetria de informações à luz do código de melhores práticas de governança corporativa. Aborda as percepções a respeito do conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesse (IBGC, 2009).

Considerando que alguns dos itens de medição relacionados à dimensão social e ambiental possuem os mesmos objetivos, estes serão descritos uma única vez sendo abordados como itens de medição socioambiental.

2. **Autoconsciência da importância dos compromissos de intervenção socioambiental:** este item de medição tem como objetivo medir a percepção da autoconsciência da Organização sobre os seus compromissos de intervenção socioambiental. Aborda os aspectos relacionados à geração do capital social, vinculação da educação dos estudantes à realidade exterior, atuação como interlocutora na solução de problemas sociais, gestão de recursos ambientais, cultura e educação ambiental e tratamento de resíduos (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007).
3. **Consciência coletiva dos compromissos de intervenção socioambiental:** este item de medição tem como objetivo medir a percepção da consciência sobre a importância da cooperação entre as Unidades de Negócio, visto que aborda aspectos relacionados aos conhecimentos dos compromissos de impacto socioambiental (AUSJAL, 2009; BITITCI et al., 2007).
4. **Plano estratégico para os compromissos de intervenção socioambiental:** este item visa medir as ações estratégicas através da formulação e do direcionamento estratégico da Organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e geração de projetos de impacto socioambiental. Aborda aspectos relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias de cada Unidade de Negócio (AUSJAL, 2009; BORTOLASO, 2009).

5. **Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção socioambiental:** este item visa medir a existência de uma estrutura de coordenação da Organização com vistas à manutenção dos projetos de impacto socioambiental, de uma liderança para alavancar o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de ideias (AUSJAL, 2009; BORTOLASO, 2009);

Os seguintes itens de medição são específicos para as dimensões Social e Ambiental; merecendo, dessa forma, uma descrição distinta para cada um deles.

6. **Realização de programas/projetos de intervenção social (Impacto Social):** este item de medição tem como objetivo medir se as Unidades de Negócio realizam projetos conjuntos que geram impacto sobre a sociedade e seu desenvolvimento econômico, social e político. Aborda aspectos relacionados ao planejamento integrado do orçamento de recursos para os projetos de intervenção social; alcance dos programas e projetos e avaliação conjunta das aprendizagens produzidas na execução dos projetos (AUSJAL, 2009).
7. **Gestão de recursos ambientais:** este item de medição tem como objetivo medir a existência de uma política ambiental definida, planejada e implementada em todas as Unidades de Negócio (AUSJAL, 2009).
8. **Cultura e educação ambiental:** este item de medição tem como objetivo identificar a existência de mecanismos de formação e conscientização comuns entre as Unidades de Negócio que favorecem [interna e externamente] o cuidado com o meio ambiente (AUSJAL, 2009).
9. **Tratamento de resíduos:** este item de medição tem como objetivo identificar a existência de planos comuns para coleta, tratamento e aproveitamento de resíduos.

Referente ao item de medição planejamento estratégico, o conceito foi ampliado contemplando o atendimento às ações estratégicas e seu acompanhamento

- **Plano estratégico da Organização:** este item visa medir as ações estratégicas através da formulação e direcionamento estratégico da Organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e geração de resultados. Aborda aspectos relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias de cada Unidade de Negócio (BORTOLASO, 2009). Ainda, aborda o estabelecimento de um processo de acompanhamento das ações estratégicas, seus desdobramentos e indicadores. Dito de outra forma, além do estabelecimento da gestão da estratégia organizacional

abrangendo o plano e a execução, contempla também e acompanhamento dos resultados.

Critérios de Avaliação

Dando continuidade aos desdobramentos decorrentes das recomendações dos especialistas, esta seção tem como objetivo detalhar os ajustes nos critérios de avaliação. Seguindo a estruturação do processo de construção do instrumento de medição proposto nesta pesquisa, faz-se necessário rerepresentar o mapeamento da ferramenta utilizada como referência, contemplando as modificações no item de avaliação “Processo Decisório e Assimetria de Informações”.

O Quadro 27 ilustra o mapeamento dos critérios, compreendendo: i) Conselho de Administração; ii) Auditoria Independente; iii) Conselho Fiscal; e iv) Conduta e Conflito de Interesse.

Referência	Origem	Destino		
IBGC (2009)	Capítulo – Conselho de Administração	Dimensão - Sinergia de Gestão	Item de medição – Processo Decisório e Assimetria de Informações	Critério de avaliação – Conselho de Administração
	Capítulo Gestão			Critério de avaliação – Gestão
	Capítulo Auditoria Independente			Critério de avaliação – Auditoria Independente
	Capítulo Conselho Fiscal			Critério de avaliação – Conselho Fiscal
	Capítulo Conduta e Conflito de Interesse			Critério de avaliação – Conduta e Conflito de Interesse

Quadro 27: Critérios de Avaliação do Processo Decisório e Assimetria de Informações

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da validação dos especialistas

Referente ao mapeamento dos critérios de avaliação dos itens de medição da dimensão Social e Ambiental, o critério utilizado foi mapear os indicadores propostos por AUSJAL (2009) para itens de medição e variáveis para critérios de avaliação, conforme apresentado no Quadro 28.

Referência	Origem	Destino		
AUSJAL (2009)	Indicador – Intervenção Social e Ambiental (Impacto Social e Ambiental)	Dimensão - Sinergia Estratégica	Item de medição – Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção social e ambiental	Critério de avaliação – Compromisso socioambiental
			Item de medição – Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social e ambiental	Critério de avaliação – Conhecimento do compromisso socioambiental
			Item de medição – Plano estratégico para os compromissos de intervenção social e ambiental	Critério de avaliação Alinhamento da estratégia ao compromisso socioambiental
		Dimensão - Sinergia de Gestão	Item de medição – Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social e ambiental	Critério de avaliação Gestão do compromisso socioambiental (coordenação e liderança)
		Dimensão - Sinergia Operacional	Item de medição – Realização de programas/projetos de intervenção social - Impacto Social	Critério de avaliação – Planejamento e orçamento de recursos
				Critério de avaliação – Alcance dos programas e projetos
	Critério de avaliação – Aprendizagens produzidas			
	Indicador – Intervenção Ambiental (Impacto Ambiental)	Dimensão - Sinergia Operacional	Item de medição – Gestão de recursos ambientais	Critério de avaliação – Planejamento em implementação
			Item de medição – Cultura e educação ambiental	Critério de avaliação Mecanismos de formação e conscientização

Quadro 28: Itens de Medição e Critérios de Avaliação – Dimensão Social e Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da validação dos especialistas

O Quadro 29 sintetiza a estruturação dos critérios de medição relacionando-os com os respectivos itens de medição e destaca, em negrito, as complementações realizadas após a validação pelos especialistas. O Apêndice E contempla o relacionamento de todas as dimensões, itens de medição e critérios de avaliação após a validação junto aos especialistas.

Itens de medição	Critérios de avaliação
Autoconsciência da importância da estratégia organizacional	Política global (legislação e mercado) SWOT Competências essenciais da Organização Proposta de valor
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	Competências da Organização Cooperação como estratégia Compartilhamento de ganhos e riscos Conhecimento das unidades de negócio
Plano estratégico da Organização	Planejamento estratégico da Organização Plano de ações e metas da Organização Alinhamento da estratégia organizacional com a estratégia das unidades de negócio
Processo Decisório e Assimetria de Informações	Conselho de Administração Gestão Auditoria Independente Conselho Fiscal Conduta e Conflito de Interesse
Coordenação e Liderança	Coordenação e liderança
Resultado	Compartilhamento de conhecimento Credibilidade organizacional Acesso a recursos Desempenho financeiro
Estrutura	Recursos disponíveis Financiabilidade da Organização
Relacionamento	Relacionamento interno Relacionamento externo
Processos internos	Suporte a negociações Processos de negócio Suporte interno
Processos entre unidades de negócio	Conversação estratégica Visibilidade de desempenho Processos entre unidades definidos Relacionamento
Padronização de processos	Processos de comunicação interna Processos administrativo-financeiros Processos de negociação Processos de expansão Processos de marketing
Compartilhamento de serviços financeiros e contábeis	Contas a pagar, faturamento, contabilidade, cobrança e crédito, viagens e despesas, apuração de impostos, contabilidade gerencial, análise financeira, tesouraria, planejamento tributário, relação com acionistas, estrutura de capital e captação
Compartilhamento de serviços de TIC	<i>Help desk</i> , serviços de rede, manutenção de infraestrutura, operação de <i>datacenter</i> , comunicação, desenvolvimento de aplicativos, compras, desenvolvimento de estratégias de TIC e desenvolvimento de fornecedores globais
Compartilhamento de serviços de recursos humanos	Folha e salários, benefícios, atendimento de funcionários, avaliação de desempenho, relatório de horas (ponto), recrutamento e treinamento, remuneração, políticas de RH e relação trabalhista e sindical
Compartilhamento de serviços de logística e suprimentos	Contratação de pedidos, contratação de fretes e serviços de logística avulsa, administração da frota, negociação de contratos e suprimentos a longo prazo, planejamento logístico e negociação de fornecedores estratégicos
Compartilhamento de serviços comerciais	Atendimento telefônico, colocação de pedidos, vendas em campo, política de vendas, preços e canais e desenvolvimento de contas “chave”

Continua

continuação

Itens de medição	Crterios de avaliaço
Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção social	Compromisso social
Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social	Conhecimento do compromisso social
Plano estratégico para os compromissos de intervenção social	Alinhamento da estratégia ao compromisso social
Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social	Coordenação e liderança do compromisso social
Realização de Programas/projetos de intervenção social - Impacto Social	Planejamento e orçamento de recursos Alcance dos programas e projetos Aprendizagens produzidas
Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção ambiental	Compromisso ambiental
Consciência coletiva dos compromissos de intervenção ambiental	Conhecimento do compromisso ambiental
Plano estratégico para os compromissos de intervenção ambiental	Alinhamento da estratégia ao compromisso ambiental
Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção ambiental	Coordenação e liderança do compromisso ambiental
Gestão de recursos ambientais	Planejamento e implementação
Cultura e educação ambiental	Mecanismos de formação e conscientização
Tratamento de resíduos	Planejamento integrado

Quadro 29: Itens de Medição e os Critérios de Avaliação após a Validação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da validação dos especialistas

Com o detalhamento dos critérios de avaliação, concluíram-se os ajustes decorrentes da validação dos especialistas para o escopo do instrumento e a construção do mesmo seguindo os mesmos critérios utilizados para a construção do instrumento antes da validação, sendo:

- Mapeamento das ferramentas já existentes para o instrumento proposto na presente pesquisa.
- Desdobramento do instrumento de medição proposto seguindo a seguinte estruturação: Vias para obtenção de Sinergias → Dimensões → Itens de Medição → Critérios de Avaliação.

O resultado dos ajustes caracterizou o instrumento de medição composto de 1 (uma) via para a obtenção de sinergia organizacional, 5 (cinco) dimensões, 28 (vinte e oito) itens de medição e 93 (noventa e três) critérios de avaliação.

Critérios de avaliação, estágios da sinergia e concepção do instrumento

A recomendação compreende a inversão da escala, visando facilitar a análise dos resultados e mitigar o risco de transposição da coleta de dados (questionário) para os estágios de sinergia. Adotando-se a recomendação, a mudança na escala de sinergia ficou representada conforme ilustrado no Quadro 30. Cabe destacar que as definições para cada um dos cinco estágios de sinergia permaneceram as mesmas, alterando-se apenas a escala.

Padrões de Referência: Estágios da Sinergia Organizacional				
1	2	3	4	5
Inicial	Básico	Definido	Padronizado	Otimizado

Quadro 30: Escala de Sinergia após a Validação

Fonte: Elaborado pelo autor

A conclusão desses ajustes habilita o desenvolvimento das adequações nos mecanismos de aplicação.

4.3.3.3 Ajustes nos Mecanismos de Aplicação

O objetivo desta seção é detalhar os ajustes nos mecanismos de aplicação, compreendendo os seguintes itens:

- Coleta de dados e questionário de autoavaliação
- Perfil dos respondentes
- Ficha de avaliação e consolidação dos dados

Coleta de dados e questionário de autoavaliação

No que concerne aos ajustes na coleta de dados e questionários de autoavaliação, foram encaminhadas três recomendações, sendo que a primeira recomendação foi reforçar a descrição das classes das questões de múltiplas escolhas. Considerando que a compreensão das classes das questões de múltiplas escolhas foi prejudicada pelo entendimento do relacionamento entre a escala do questionário de autoavaliação e a escala da sinergia organizacional, cabe neste momento tratar a segunda recomendação desse item, diferenciando claramente as duas escalas. A escala de sinergia organizacional tem como objetivo identificar

o estágio de sinergia em que a Organização se encontra, permitindo diagnosticar a situação atual da Organização e indicar possíveis ações de melhoria. Já a escala do questionário de autoavaliação tem como objetivo viabilizar a coleta de dados estabelecendo parâmetros para o respondente assinalar, para cada uma das questões, o grau de intensidade em que se encontra a atual situação da Organização para cada uma das questões apresentadas. Em relação à composição dos resultados, a estruturação pode ser representada da seguinte forma: escala do questionário de autoavaliação -> escala da sinergia organizacional → identificação do estágio de sinergia → caracterização da sinergia organizacional → proposição de melhorias.

Com a padronização das escalas do questionário de autoavaliação com a escala da sinergia organizacional, torna-se mais intuitiva a passagem de uma escala para outra, facilitando a compreensão, uma vez que existe uma padronização entre essas escalas. Essa abordagem, ao mesmo tempo em que facilita a transposição de uma escala para outra, pode influenciar os respondentes em situações nas quais se busca apresentar respostas mais otimistas que a realidade atual. De qualquer forma, a opção do pesquisador foi a padronização das escalas, tendo como premissa facilitar a compreensão da tabulação dos dados.

Considerando: i) a descrição de cada uma das alternativas de respostas descritas na seção 4.2.2 Ficha de Avaliação; ii) a caracterização das classes descrita durante a realização da avaliação por especialistas (seção 4.3.2.1 Coleta de dados e questionário de autoavaliação); e iii) o detalhamento do relacionamento entre as escalas do questionário de autoavaliação e a escala da sinergia organizacional, cabe apenas destacar os critérios estabelecidos para a construção do questionário e o critério de diferenciação dos estágios para a classe II (respondente assinala duas opções dentre as três disponíveis).

- Critério para elaboração das questões: contemplar a definição estratégica da Organização através da formalização das políticas para o compartilhamento de serviços e recursos, o estabelecimento de estruturas organizacionais responsáveis pela gestão do compartilhamento e a operacionalização do compartilhamento. Dessa forma, abrange-se as definições estratégicas, táticas e operacionais para a viabilização do compartilhamento de recursos dentro da Organização.
- Critério para a diferenciação dos estágios para a classe II: o critério é a hierarquia das questões, pois parte das definições norteadoras da gestão (políticas), para posteriormente a disponibilização de uma estrutura de gestão e, por último, a operacionalização das ações decorrentes dessas definições. A combinação do atendimento às definições das políticas com a disponibilização de uma estrutura de gestão caracteriza a Organização no estágio “Padronizado”, restando

compatibilizar a operacionalização, com vistas a obtenção de melhores resultados considerando a otimização dos recursos e, por consequência, melhorando a sinergia organizacional. No que concerne à combinação do atendimento, as definições das políticas com o operacional ou estrutura de gestão com operacional remetem a um estágio “Definido”, mas que carece de uma padronização (definições e formalização das políticas norteadoras da gestão) para tirar melhores resultados sob a perspectiva da sinergia organizacional.

A terceira recomendação relacionada à coleta de dados e ao questionário de autoavaliação compreende o detalhamento dos critérios estabelecidos para cada uma das formas de coleta de dados (questões de escolha simples e questões de múltiplas escolhas). Considerando o relato dos especialistas durante a realização do grupo focal, cabe complementar caracterizando os critérios para a utilização das questões de múltiplas escolhas e questões de escolha simples. As questões de múltiplas escolhas foram utilizadas para as situações em que a variação está no item a ser perguntado e não na estrutura da questão (mesmas perguntas para vários itens). As questões de escolha simples foram utilizadas para as situações específicas, em que há variação da pergunta e do item que compõe a pergunta.

Perfil dos respondentes

A recomendação compreende a definição de dois blocos de respondentes. Adotando a recomendação, a mudança no relacionamento do perfil dos respondentes com as dimensões e itens de medição pode ser observada nos Quadros 31 e 32, onde o primeiro quadro representa o relacionamento antes da validação e o segundo após a validação.

Dimensão	Itens de medição	Perfil dos respondentes							
		Acionista	Diretoria da Organização	Diretoria Unidades de Negócio	Gerentes e Coord.				
					FC	TIC	RH	LS	C
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia da organização		X						
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede		X						
	Planejamento estratégico		X						
Sinergia de Gestão	Governança corporativa	X							
	Coordenação e liderança		X						
	Estrutura		X						
	Relacionamento		X						
Sinergia Operacional	Resultados		X						
	Processos internos			X					
	Processos entre unidades de negócio			X					
	Padronização de processos			X					
	Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis				X				
	Compartilhamento de Serviços de TIC					X			
	Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadoria						X		
Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos							X		
Compartilhamento de Serviços Comerciais								X	
Sinergia Cultural	Cultura			X					
Sinergia Comercial	Confiança e Compromissos comerciais		X						

Quadro 31: Dimensões, Itens de Medição e o Perfil dos Respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Visando manter a coerência com a estrutura original, no Quadro 31, foram mantidas as dimensões e itens de medição definidos antes da validação com os especialistas. Já o Quadro 32 contempla os ajustes realizados nas dimensões e itens de medição após a validação.

Dimensão	Itens de medição	Perfil dos respondentes							
		Acionista	Diretoria da Organização	Unidades de Negócio	Gerentes e Coord.				
					FC	TIC	RH	LS	C
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia da organização	X	X	X					
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	X	X	X					
	Planejamento estratégico	X	X	X					
Sinergia de Gestão	Processo Decisório e Assimetria de Informações	X	X	X					
	Coordenação e liderança	X	X	X					
	Estrutura	X	X	X					
	Relacionamento	X	X	X					
Sinergia Operacional	Resultados	X	X	X					
	Processos internos				X	X	X	X	X
	Processos entre unidades de negócio				X	X	X	X	X
	Padronização de processos				X	X	X	X	X
	Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis				X				
	Compartilhamento de Serviços de TIC					X			
	Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadoria						X		
Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos							X		
Compartilhamento de Serviços Comerciais								X	
Sinergia Social	Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção social	X	X	X					
	Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social	X	X	X					
	Plano estratégico para os compromissos de intervenção social	X	X	X					
	Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social	X	X	X					
	Programas/projetos de intervenção social - Impacto Social	X	X	X					
Sinergia Ambiental	Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção Ambiental				X	X	X	X	X
	Consciência coletiva dos compromissos de intervenção Ambiental				X	X	X	X	X
	Plano estratégico para os compromissos de intervenção Ambiental				X	X	X	X	X
	Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social				X	X	X	X	X
	Gestão de recursos ambientais				X	X	X	X	X
	Cultura e educação ambiental				X	X	X	X	X
Tratamento de resíduos				X	X	X	X	X	

Quadro 32: Dimensões e o Perfil dos Respondentes após Validação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da validação dos especialistas

A primeira coluna do Quadro 32 representa as Dimensões da Sinergia que estão relacionadas com as colunas de 3 a 8 que representam o perfil dos respondentes. Já a segunda coluna, representa os itens de medição de cada uma das Dimensões.

Ficha de avaliação e consolidação dos dados

Esta recomendação desdobra-se em dois aspectos, sendo: i) níveis de análise dos resultados; e ii) discrepâncias entre as percepções entre as Unidade de Negócio. Tanto os níveis de análise quanto as percepções serão tratadas no momento da análise dos resultados após a coleta dos dados, que serão descritos no capítulo 5.

Com os ajustes até então realizados, conclui-se a quinta etapa do método de trabalho dando por encerrada a construção da ferramenta de medição. A próxima etapa do método de trabalho caracteriza o início dos trabalhos de aplicação do instrumento através de uma pré-validação do questionário de autoavaliação.

4.4 PRÉ-VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

A pré-validação do questionário de autoavaliação foi dividida em três etapas, sendo:

Etapa 1: compreendeu a validação das Dimensões Estratégica e de Gestão. A realização dessa etapa contou com a colaboração de um representante da diretoria de uma das Unidades de Negócio, um representante dos acionistas, um representante da diretoria da Organização, a autora de um dos instrumentos de medição, um representante da gerência/coordenação de uma das Unidades de Negócio, um representante da gerência que compartilha serviços entre as Unidades de Negócio e dois mestres em Engenharia de Produção e Sistemas. A opção por incluir a representação da gerência/coordenação (serviço compartilhado) e dos mestres em Engenharia de Produção e Sistemas buscou uma maior qualificação do questionário, contribuindo com a sua forma de estruturação, apresentação, entendimento de cada uma das questões e aplicação do mesmo na Organização. Quanto à inclusão da autora de um dos instrumentos de medição, além das contribuições quanto à forma, conteúdo, entendimento das questões e aplicação do instrumento, contribuiu também na qualificação da transição das questões entre as ferramentas com vistas a contemplar as características desta pesquisa.

Etapa 2: compreendeu a validação da Dimensão Operacional. A realização dessa etapa contou com a colaboração de um representante da diretoria de uma das Unidades de Negócio,

três representantes de serviços compartilhados, a autora de um dos instrumentos de medição e um representante da diretoria da Organização. A inclusão da representação da diretoria de uma das Unidades de Negócio contribuiu para validar o questionário de autoavaliação considerando as características das Unidades de Negócio, adequando-se terminologias, forma de aplicação, indicação de representantes da gerência/coordenação para a coleta de dados, bem como contribuições de forma e conteúdo. Com o mesmo propósito, foi incluído um representante da diretoria da Organização, mudando-se apenas o escopo de observação. Nesse caso, tendo como referência não apenas o impacto na aplicação do questionário sob a perspectiva de um das Unidades de Negócio, mas sim o impacto na perspectiva de todas as Unidades. Quanto à inclusão da autora de um dos instrumentos de medição, seguiram-se os mesmos propósitos descritos para a pré-validação da dimensão Estratégica e de Gestão.

Etapa 3: compreendeu a validação das questões relacionadas à Dimensão Social e Ambiental. A realização desta etapa contou com a colaboração de um representante de uma das Unidades de Negócio e um representante da Organização. Ambos os representantes têm como função na Organização tratar dos temas abordados nas dimensões social e ambiental. Especificamente para a dimensão social, houve a contribuição de um especialista que auxiliou na elaboração da pesquisa referente à Responsabilidade Social Universitária (AUSJAL, 2009).

Quanto ao método de aplicação da pré-validação, o pesquisador realizou contato prévio com cada um dos envolvidos e, posteriormente enviou um e-mail a todos (conforme as etapas descritas acima) contendo algumas orientações e o questionário anexado. O retorno ao pesquisador foi realizado por e-mail e complementado através de breves reuniões por telefone ou presencialmente. Um dos retornos apresentados foi o tempo para o preenchimento de cada um dos questionários. Essa prática permitiu orientar os respondentes a partir de uma estimativa de tempo para responder cada uma das questões.

Quanto aos ajustes nos questionário de autoavaliação, as principais contribuições foram:

- Ajustes em algumas das questões com o objetivo de melhorar a compreensão dos respondentes.
- Entendimento sobre os termos “Organização” e “Unidades de Negócio”. Mesmo que descritos no glossário e este sendo entregue aos respondentes, durante o preenchimento surgiu dúvida quanto ao significado (talvez motivado pelo fato do glossário ser entregue em anexo). Como medida de mitigação deste problema, foi

destacada nas orientações prévias dada pelo pesquisador a cada um dos respondentes e também destacadas no texto essas definições.

- Entendimento se o objetivo do questionário era diagnosticar o momento atual ou se era para indicar como deveria ser ou um momento futuro. Mesmo que descrito no cabeçalho de cada um dos questionários, surgiu a dúvida. Como ação para mitigar esse problema, foi destacado no texto do cabeçalho, que o objetivo é a medição da situação atual da Organização. Ainda, de forma semelhante ao item anterior, o pesquisador reforçou verbalmente no momento da entrega do questionário a cada um dos respondentes.
- Inclusão da descrição dos itens de medição antecedendo as questões relacionadas ao item. Até então, estavam apenas relacionados os itens de medição, sem contemplar a sua descrição.
- Para a Dimensão Social, foram retiradas algumas questões destinadas especificamente a Universidades e ajustado o texto, a fim de contemplar as ações de impacto social, abrangendo todas as Unidades de Negócio definidas no escopo desta pesquisa.

Realizada a pré-validação e os ajustes decorrentes, cumpre-se a sexta e sétima etapa do método de trabalho, habilitando a continuidade da pesquisa em direção à aplicação da coleta de dados, conforme será descrito na seção seguinte.

4.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Quanto ao método de aplicação, foi enviado a um dos representantes da Diretoria da Organização uma carta-convite descrevendo o objetivo da pesquisa, escopo da pesquisa e a forma como será realizada a coleta de dados (Apêndice A). A partir dessa carta-convite, endereçada à Organização, o representante da diretoria da Organização enviou um convite por e-mail a todos os respondentes relacionados nos perfis.

Quanto aos respondentes que exercem mais de uma função dentro da Organização e que, portanto, poderiam assinalar mais de um perfil, foi estipulado previamente em conjunto com um representante da diretoria da Organização qual dos perfis atribuir aos respondentes com essas características. Após essa atribuição, foi comunicado ao respondente qual dos

perfis que ele estaria representando no momento do preenchimento do questionário: qualificando, dessa forma, a coleta visto que esta medida organiza a representação de cada um dos perfis, bem como garante a correta tabulação dos dados.

Quanto à forma de devolução, foi estipulado encaminhar os questionários dentro de um envelope fechado ou enviar um e-mail para uma das secretárias da Organização, tendo como atribuição apenas receber e arquivar os questionários. A devolução foi realizada sem a identificação dos respondentes, apenas com a identificação do perfil dos mesmos.

Quanto ao cronograma da coleta de dados, ele foi estruturado a partir das dimensões e do perfil dos respondentes seguindo a seguinte ordenação:

- 1) Semana 1: Dimensão Estratégica e de Gestão abrangendo os seguintes perfis: Acionista, Diretor da Organização e Diretor de Unidade de Negócio. Para essa coleta, os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada um dos respondentes utilizando-se de uma reunião ordinária da Diretoria da Organização com os Acionistas e Diretores de Unidades de Negócio. Antes da entrega do questionário, o pesquisador contextualizou os respondentes sobre os objetivos da pesquisa, preenchimento do questionário e forma de devolução do mesmo.
- 2) Semana 2: Dimensão Operacional abrangendo o perfil de gerentes/coordenadores. Para essa coleta, foram utilizadas duas formas de distribuição, sendo uma através da disponibilização de material impresso, e a outra através de e-mail. Para as situações nas quais o questionário foi disponibilizado por e-mail, o pesquisador realizou contato prévio por telefone e descreveu no e-mail as orientações de preenchimento e de devolução.
- 3) Semana 3: Dimensão Ambiental abrangendo o perfil de gerentes/coordenadores. A coleta dessa dimensão ocorreu de forma semelhante à dimensão Operacional. A variação dessa coleta ocorreu em função da disponibilidade dos respondentes, pois, em algumas situações, o respondente recebeu, em um mesmo contato, a Dimensão Operacional e Ambiental.
- 4) Semana 4: Dimensão Social abrangendo o perfil de acionista, Diretoria da Organização e Diretoria de Unidade de Negócio. Para essa coleta, foram utilizadas duas formas de distribuição, sendo uma através da disponibilização de material impresso, e a outra através de e-mail. Para as situações nas quais o questionário foi disponibilizado por e-mail, o pesquisador realizou contato prévio por telefone e descreveu no e-mail as orientações de preenchimento e de devolução.

Torna-se relevante destacar que a distribuição da coleta de dados, seguindo o cronograma apresentado, criou condições para o acompanhamento dos retornos da coleta, uma vez que os questionários não possuem identificação individual. Também, possibilitou identificar as dificuldades encontradas pelos respondentes permitindo estabelecer uma melhoria gradual nas orientações da coleta de dados.

Dentre os pontos que mereceram uma maior atenção está a necessidade de reforçar as orientações referentes ao entendimento do que representa os termos “Organização” e “Unidade de Negócio” adotado na presente pesquisa. Pode-se observar que mesmo estando descrito no glossário e reforçado pelo pesquisador, os respondentes sinalizaram dúvidas. A tendência de alguns respondentes foi tomar a Unidade de Negócio como sendo a Organização, o que sinaliza a percepção de uma gestão independente e não pertencente a uma rede, ou vinculadas administrativamente a uma Organização.

Outro ponto a destacar como melhoria, foi a necessidade de reforçar as orientações referentes ao preenchimento das questões de múltiplas escolhas, visto que alguns respondentes contataram o pesquisador para esclarecer o que deveria ser preenchido.

Concluída a seção que abortou a aplicação do questionário de autoavaliação, iniciam-se as análises dos resultados da aplicação do instrumento de medição construído e validado até então.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da coleta de dados realizada por meio da pesquisa de campo na Organização objeto de estudo de caso. Para fins de análise dos dados, os mesmos foram estruturados pelas dimensões, itens de medição e perfil dos respondentes.

Este capítulo contempla também a proposição de melhorias, com vistas à busca por um melhor uso dos recursos instalados na Organização tendo como base a escala de medição proposta nesta pesquisa. Tanto a análise dos resultados quanto as proposições de melhorias serão descritas tomando como referencial as ferramentas selecionadas para compor o instrumento de medição proposto nesta pesquisa.

5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção será apresentada a população dos respondentes e o resultado da coleta de dados (retornos dos respondentes), a percepção do grau de sinergia da Organização, a percepção do grau de sinergia para cada uma das Dimensões e análise dos itens de medição para cada uma das Dimensões.

Primeiramente, é analisada a representatividade dos dados obtidos perante a sua população. Na sequência inicia-se o desenvolvimento da análise dos resultados frente ao objetivo geral desta pesquisa, que é medir a percepção do grau de sinergia de uma Organização constituída de multiunidades de negócio, sendo a primeira análise a percepção do grau de sinergia obtido para a Organização. Uma vez analisado o grau de sinergia organizacional, segue-se o desdobramento para a percepção do grau de sinergia de cada uma das dimensões contempladas no instrumento proposto nesta pesquisa. Feita a análise das dimensões, segue-se o desdobramento para a análise dos resultados dos itens de medição de cada uma das dimensões. Com esse desdobramento, criam-se as condições para uma maior assertividade nas proposições de melhorias e elaboração dos planos de ação para a geração de valor à Organização através de melhoria da sinergia organizacional e da integração e colaboração. A Figura 25 representa o desdobramento da análise dos resultados.

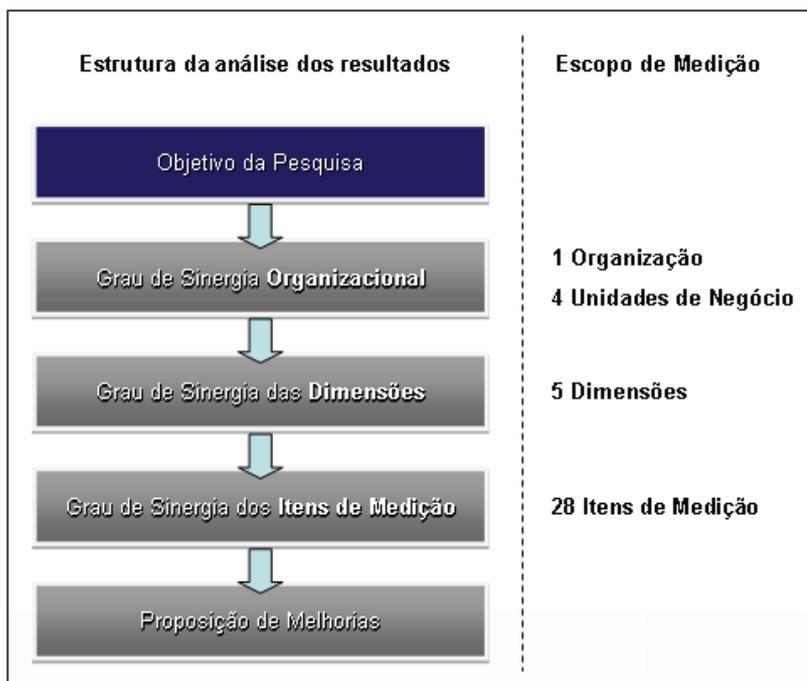


Figura 25: Desdobramento da Análise dos Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao escopo da análise dos resultados, o grau de Sinergia será analisado considerando quatro Unidades de Negócio da EducaSul. Para essa Organização, serão abordadas as cinco Dimensões do instrumento de medição proposto, bem como os 28 itens de medição que constituem cada uma das Dimensões.

Como introdução ao diagnóstico da Sinergia, primeiramente, será analisado o percentual de retorno obtido na coleta de dados perante a sua população total.

5.1.1 População e a Representatividade dos Respondentes

Ao analisar a distribuição dos respondentes para cada uma das dimensões, cabe destacar que a Dimensão Estratégica, de Gestão e Social, é composta pelos seguintes perfis: acionista, diretor da Organização e diretor de Unidade de Negócio. A representatividade de cada um desses perfis compreende 100 % dos diretores da Organização e dos diretores de Unidades de Negócio. Para os acionistas, foi utilizada uma amostra de três respondentes representando 1,4 % da totalidade dos acionistas.

Quanto às Dimensões Operacional e Ambiental, a representatividade compreende 100% dos gerentes/coordenadores considerando um representante dos processos

Financeiro/Contábil, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Logística/Suprimentos e Comercial (atendimento a clientes) para cada Unidade de Negócio.

O Gráfico 9 ilustra a distribuição dos respondentes por dimensão e a quantidade de retornos obtidos, finalizando com a relação entre o total geral de respondentes (93 respondentes) e a quantidade total de respondentes que disponibilizaram o questionário de autoavaliação ao pesquisador (72 retornos obtidos).

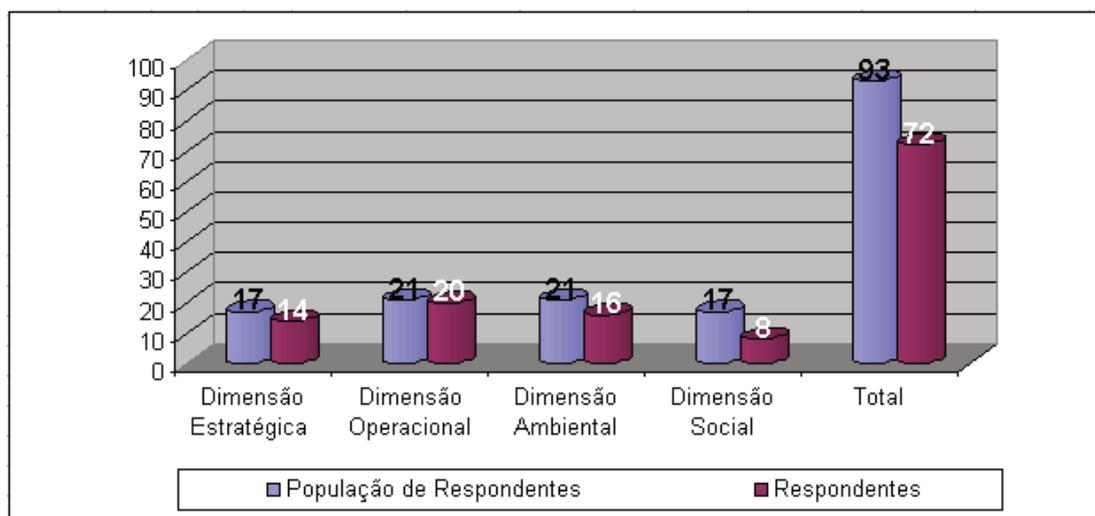


Gráfico 9: Distribuição dos Respondentes por Dimensão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar o Gráfico 9 e a Tabela 4, observa-se que, na Dimensão Estratégica e de Gestão, o retorno dos respondentes representa 19% do total de respostas obtidas, sendo que, na população, o total de respondentes representa 18%. Para a Dimensão Operacional e Ambiental, o total de respostas obtidas representa 28% e 22% respectivamente do total de retornos dos respondentes, sendo que na população representam 23%. Quanto à Dimensão Social, o percentual de retorno foi equivalente a 11% em contrapartida a 18% do total da população de respondentes.

Tabela 4: Percentual de Respondentes por Dimensão

Dimensão	População de Respondentes		Respondentes	
	Frequência	%	Frequência	%
Dimensão Estratégica	17	18%	14	19%
Dimensão de Gestão	17	18%	14	19%
Dimensão Operacional	21	23%	20	28%
Dimensão Ambiental	21	23%	16	22%
Dimensão Social	17	18%	8	11%
Total	93	100%	72	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar o percentual de retorno por Dimensão, pode-se observar que o melhor indicador está relacionado à Dimensão Operacional, representando 95% de retorno, conforme ilustrado no Gráfico 10. Também se observa um percentual de 82% de retorno para as Dimensões Estratégica e de Gestão.

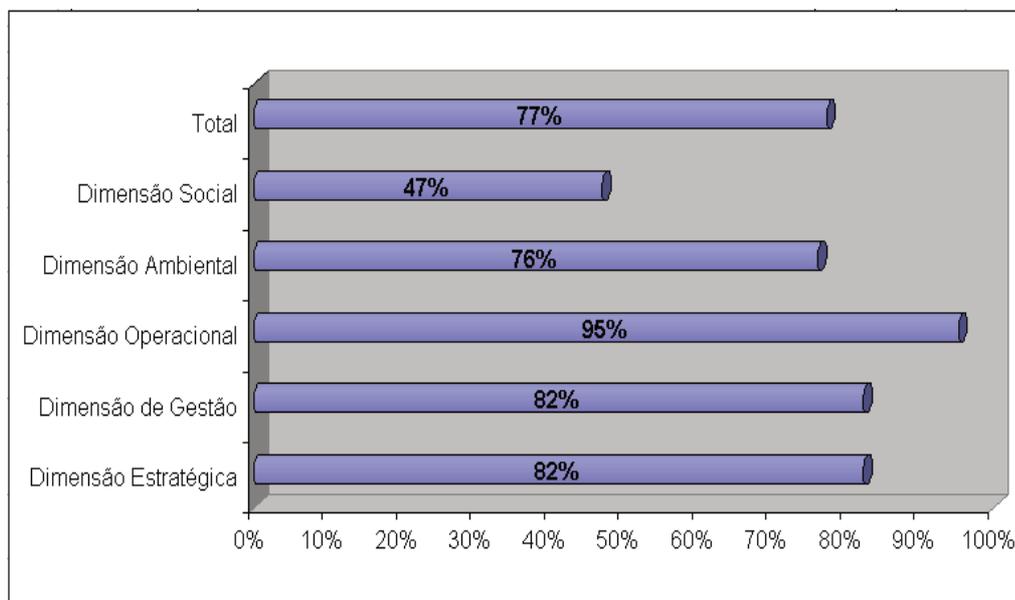


Gráfico 10: Percentual de Retornos por Dimensão
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto ao menor indicador, a Dimensão Social representa um retorno um pouco abaixo da metade do total previsto (47%). Como resultado total dos retornos obtidos, este representa 77% dos 93 retornos esperados.

As seções seguintes descrevem os resultados do retorno da coleta de dados partindo do resultado da Sinergia Organizacional e o refinamento até o grau de Sinergia de cada um dos itens de medição das respectivas Dimensões.

5.1.2 Grau de Sinergia Organizacional

Como resultado da pesquisa quanto ao grau de Sinergia Organizacional, a Organização objeto de estudo de caso caracteriza-se como sendo de nível 3 (Definido), ou seja, apresenta os conhecimentos dos requisitos para a obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional contemplando a implementação de algumas práticas, mas carecendo de uma maior disseminação destas práticas para toda a Organização (Figura 26).

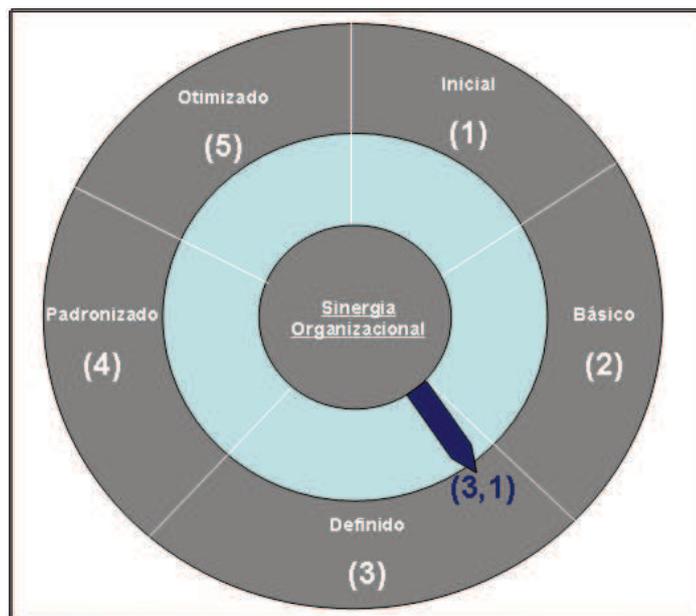


Figura 26: Grau Médio de Sinergia da EducaSul
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar a representatividade do valor obtido (3,1) perante os estágios de sinergia, constata-se que a Organização está próxima da fronteira do estágio anterior (2 – básico), ou seja, tem conhecimento dos requisitos merecendo a atenção para a preservação das práticas já implementadas com vistas a ampliar o processo de aprendizagem, já que buscam identificar quais ações possibilitam a disseminação dessas práticas para toda a Organização garantindo a continuidade do aprendizado. Mas, tomando como referência a prontidão para colaboração, segundo Bititci et al (2007), o resultado indica que **a Organização não está atuando com sucesso no quesito relacionado a cooperação entre as Unidades de Negócio**, uma vez que o grau de sinergia adequado para atuar com sucesso, obtendo melhores resultados através da sinergia organizacional, deveria ser equivalente a 4 (estágio padronizado).

Torna-se relevante apontar que, após realizar a análise do resultado da pesquisa com o desempenho organizacional descrito na seção 1.4.2 Justificativa Empresarial, certifica-se a oportunidade de contribuição na melhoria do desempenho através de ações de incentivo para a obtenção de um grau de sinergia mais elevado. Ao realizar o contraponto com as definições estratégicas da Organização estabelecidas no ano de 2005 e as ações estratégicas realizadas no período (2005-2010), pode-se observar que, mesmo com a evolução das ações decorrentes das definições estratégicas, ainda carece a manutenção de esforços para melhorar o seu desempenho sob a perspectiva dos estudos realizados por esta pesquisa.

Entretanto, ao considerar o intervalo de confiança de 95% perante o resultado obtido, tem-se uma variação do grau de sinergia entre 2,1 e 3,9, o que sinaliza a possibilidade da sinergia da Organização estar entre a fronteira do estágio Inicial (1) com o estágio Básico (2)

ou, em um cenário mais otimista, entre o estágio Definido (3) e o estágio Padronizado (4), conforme representado pela Figura 27.

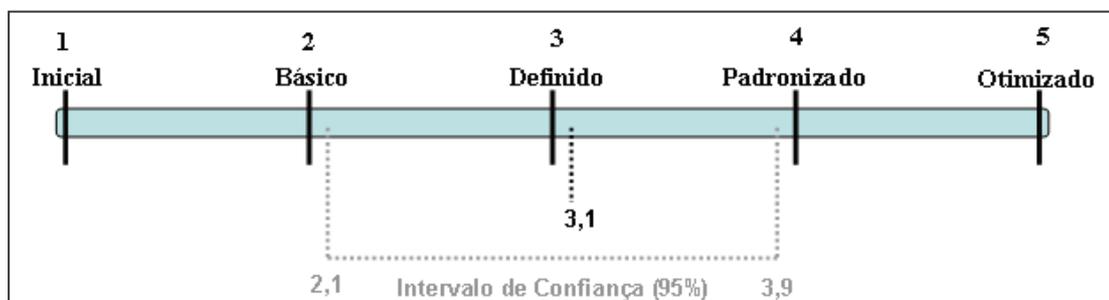


Figura 27: Intervalo de Confiança do Resultado da Sinergia Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Com essa variação, pode-se constatar duas possíveis conclusões, sendo: i) o instrumento de medição precisa ser melhor calibrado; ou ii) a existência de opiniões divergentes sobre o grau de sinergia da Organização. Quanto a primeira conclusão, remete-se à generalização da aplicação do instrumento. Nesse caso, as delimitações desta pesquisa impossibilitam detalhar melhor essa opção. Quanto a segunda conclusão, remete-se à necessidade de um maior detalhamento dos resultados obtidos para cada um dos constructos que levaram à obtenção desta percepção do grau de sinergia organizacional. No entanto, ao considerar que as ações decorrentes das estratégias da Organização são desenvolvidas em ritmos diferentes, o que pode acarretar em graduações distintas de sinergia para cada uma das dimensões, justifica-se a realização de um diagnóstico periódico da situação da Organização, bem como uma análise individualizada da contribuição de cada uma das dimensões para a obtenção do atual diagnóstico.

Dessa forma, para uma melhor compreensão deste resultado e identificação dos possíveis pontos de melhoria, cabe um desdobramento desse resultado considerando cada uma das Dimensões tratadas nesta pesquisa. Com esse desdobramento, possibilita-se estratificar qual é o estágio de sinergia de cada uma das Dimensões, iniciando-se um processo de direcionamento das ações estratégicas da Organização.

5.1.3 Grau de Sinergia das Dimensões

Conforme abordado na seção 4.1.1.1 onde caracteriza cada uma das dimensões e na seção 4.3.3.2 em que se descreve os ajustes após validação do instrumento de medição pelos

especialistas, os resultados obtidos para cada uma das cinco dimensões estão demonstrados no Gráfico 11, onde pode-se observar um maior grau de sinergia nas Dimensões Estratégicas, Social e de Gestão. Em contrapartida, a Dimensão Ambiental e Dimensão Operacional representam um menor grau de Sinergia perante a percepção dos respondentes, o que acaba resultando em uma média mais baixa para toda a Organização.

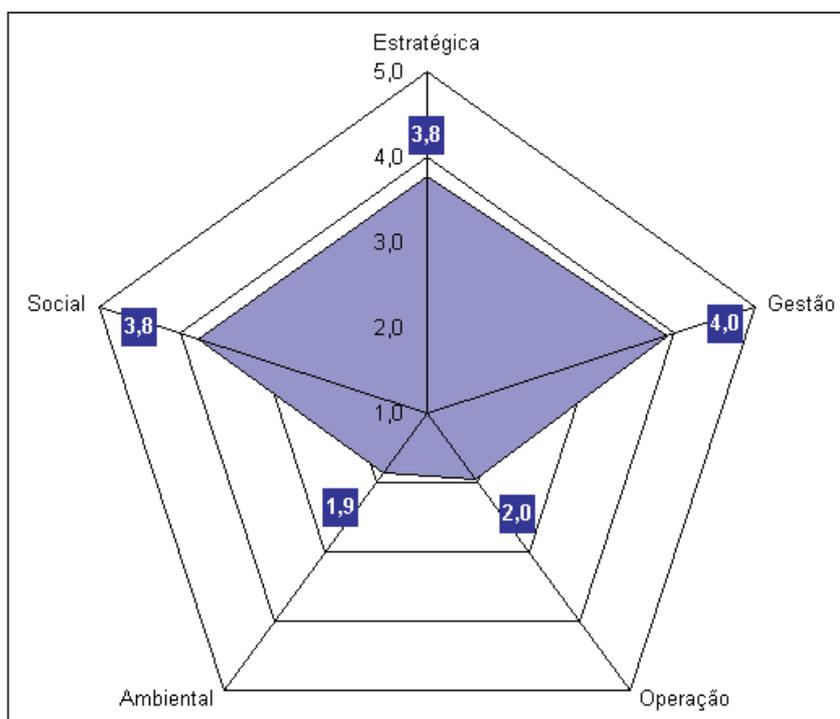


Gráfico 11: Grau de Sinergia das Dimensões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar as Dimensões Estratégica e Social isoladamente, elas se encontram no estágio 3 – “Definido”. Esse estágio caracteriza-se por apresentar os conhecimentos dos requisitos para a obtenção de melhores resultados através da sinergia Organizacional contemplando a aplicação de algumas dessas práticas, mas que ainda carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio da Organização. Nesse estágio, a Organização está buscando identificar as ações para perpetuar essas práticas garantindo a continuidade da aprendizagem organizacional para a obtenção de melhores resultados através da Sinergia, no caso desta pesquisa, por meio da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio. Ao analisar o grau de sinergia obtido para as Dimensões Estratégica (3,8) e a Dimensão Social (3,8), percebe-se que as dimensões estão muito próximas do estágio 4- “Padronizado”, ou seja, está muito próximo de iniciar um processo de melhoria identificando possíveis focos de ineficiência e também da consolidação das práticas para a obtenção de melhores resultados. É nesse estágio que se encontra a Dimensão de Gestão indicando aptidão para consolidar as práticas de obtenção de melhores resultados, uma vez que os requisitos

estão compreendidos e disseminados para essa dimensão. Em contrapartida, a Dimensão Ambiental encontra-se no estágio 1- “Inicial” representando a intenção para a obtenção de melhores resultados através de sinergias, mas que não contemplam os requisitos mínimos para tal. Essa Dimensão encontra-se muito próxima do estágio seguinte, já que o grau de Sinergia obtido corresponde a 1,9. Quanto à Dimensão Operacional, a mesma encontra-se no estágio caracterizado como 2 - “Básico”, no qual há o conhecimento dos requisitos, mas a Organização não está habilitada para a implementação destes com vistas à obtenção de melhores resultados.

O Quadro 33 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada uma das Dimensões conforme o estágio de Sinergia obtido na coleta de dados.

Dimensão	Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
Estratégica	3 Definido	<p><u>Conhecimento dos requisitos e aplicação de algumas práticas.</u> Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.</p> <p><u>Requisitos desta dimensão:</u> autoconsciência das Unidades de Negócio de seu ambiente estratégico e operacional, consciência coletiva da importância da cooperação em rede e a formalização de um plano estratégico para toda a Organização.</p>
Gestão	4 Padronizado	<p><u>Requisitos compreendidos e disseminados</u> entre as Unidades de Negócio. Apta a iniciar um processo de melhoria identificando possíveis ineficiências da Sinergia entre as Unidades de Negócio através da via da integração e cooperação entre as mesmas.</p> <p><u>Requisitos desta dimensão:</u> adoção de boas práticas de governança corporativa, estabelecimento de uma estrutura de coordenação e liderança, compartilhamento de conhecimentos entre Unidades de Negócio, disponibilização de infraestrutura para o funcionamento administrativo da Organização (rede) e a definição de políticas de relacionamento</p>
Operacional	2 Básico	<p><u>Conhecimento dos requisitos</u> para a obtenção de uma melhor Sinergia entre as Unidades de Negócio através da integração e cooperação, mas sem aplicação efetiva destes requisitos entre estas Unidades de Negócio.</p> <p><u>Requisitos desta dimensão:</u> ordem e controle dos processos internos de cada Unidade de Negócio, maturidade dos processos entre Unidades de Negócio, gerenciamento, análise e melhoria dos fluxos de trabalho (padronização de processos) de todas as Unidades de Negócio e o compartilhamento de serviços entre Unidades.</p>

continua

continuação

Dimensão	Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
Ambiental	1 Inicial	<p><u>Sinergia imprevisível e inexistente</u>. Representa a intenção de obter melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio, mas não está habilitada para tal.</p> <p><u>Requisitos para esta Dimensão</u>: definição, planejamento e implementação de uma política ambiental para toda a Organização (gestão ambiental), estabelecimento de mecanismos que favoreçam a cultura e educação ambiental e o planejamento conjunto entre as Unidades de Negócio para o tratamento de resíduos</p>
Social	3 Definido	<p><u>Conhecimento dos requisitos e aplicação de algumas práticas</u>. Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.</p> <p><u>Requisitos para esta Dimensão</u>: autoconsciência da importância da estratégia organizacional com o compromisso de intervenção social, consciência coletiva da cooperação em rede com os compromissos de intervenção social, formalização do plano de ações estratégicas para os compromissos de intervenção social, estabelecimento de uma estrutura de coordenação e liderança e elaboração conjunta entre as Unidades de Negócio de programas/projetos de intervenção social</p>

Quadro 33: Resultado da Percepção dos Respondentes – Dimensões da Sinergia

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna do Quadro 33 identifica a Dimensão da Sinergia, enquanto que a segunda coluna destaca os resultados da coleta de dados associados à escala de Sinergia e a terceira e última coluna descreve resumidamente o diagnóstico resultante da coleta de dados.

Utilizando-se do intervalo de confiança (95%) para os resultados obtidos no contexto das Dimensões, pode-se observar no Gráfico 12 uma variação semelhante entre elas, indicando convergência de opiniões, exceto para a Dimensão Operacional. Nesse caso, constata-se uma divergência maior de opiniões em relação ao grau de sinergia, conforme demonstrado na Tabela 5, onde pode ser observado um desvio padrão correspondente a 0,86. Ainda, pode-se verificar que o limite inferior sinaliza uma possibilidade do grau de sinergia estar localizado no estágio Inicial, ou seja, tem intenção de obter melhores resultados, mas não está habilitado para tal.

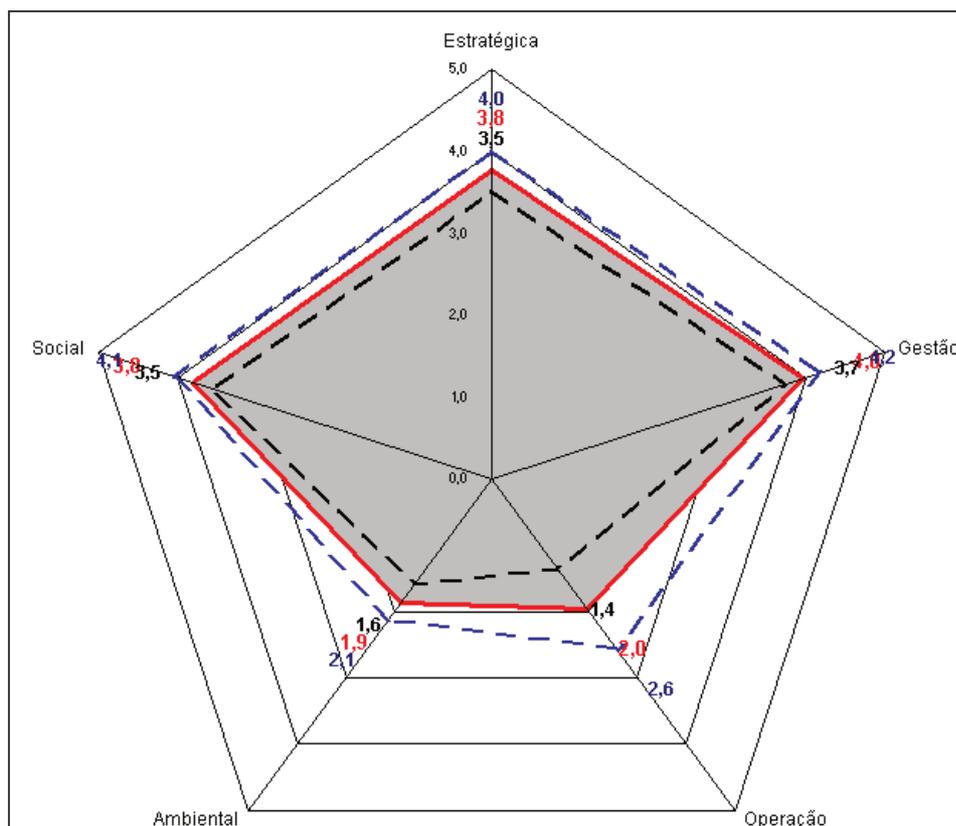


Gráfico 12: Limite Inferior e Superior da Percepção do Grau de Sinergia das Dimensões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao Analisar a Tabela 5, pode-se constatar que para a dimensão Estratégica e Social, o limite superior (intervalo de confiança de 95%) poderia levar esta dimensão ao estágio Padronizado, indicando que estaria pronta para a obtenção de melhores resultados através da cooperação, segundo as definições de Bititci et al. (2007). Por outro lado, ao considerar o limite inferior da Dimensão de Gestão, esta enquadraria a dimensão no estágio 3 (Definido), indicando que não estaria habilitada para a cooperação segundo os critérios definidos por Bititci et al. (2007). Quanto a Dimensão Ambiental, o cenário mais otimista elevaria o estágio de sinergia para o grau 2 (Básico), o que mesmo assim representa uma baixa sinergia organizacional.

Tabela 5: Intervalo de Confiança do Grau de Sinergia das Dimensões

Dimensões / Itens de Medição	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Gestão	4,0	0,26	3,7	4,2
Operação	2,0	0,86	1,4	2,6
Ambiental	1,9	0,24	1,6	2,1
Social	3,8	0,29	3,5	4,1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Outra análise possível de se realizar são os resultados relacionando o perfil dos respondentes com as dimensões (Tabela 4), onde se observa que o maior grau de sinergia é obtido para a Dimensão de Gestão e a Dimensão Social, segundo a percepção dos Acionistas, Diretores da Organização e Diretores de Unidades de Negócio. Mesmo para a Dimensão Estratégica, a percepção dos respondentes trouxe um grau de sinergia muito próximo das Dimensões Social e de Gestão. Cabe ressaltar que é preciso, porém, uma maior atenção a percepção dos Gerentes/Coordenadores, tanto para as Dimensões Operacional e Ambiental, onde os resultados foram menores: sinalizando, dessa forma, uma percepção da sinergia organizacional em uma escala menor em relação ao primeiro conjunto de perfis. Essa análise sinaliza a necessidade de um plano de ação focado neste perfil visando identificar os motivadores para essa diferença e também identificar como melhorar o grau de sinergia através da via da integração e cooperação entre Unidades de Negócio. A Tabela 6 ilustra o relacionamento entre os perfis, dimensões e seus respectivos resultados.

Tabela 6: Resultados por Perfil dos Respondentes e Dimensões

Perfil dos Respondentes / Dimensões	Dimensão Estratégica	Dimensão Gestão	Dimensão Social	Dimensão Ambiental	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
	X			4,0	0,65	3,8	4,1	
Gerente / Coordenador			X		3,8	0,57	3,6	4,0
				X	2,0	0,95	1,7	2,2
				X	1,9	0,99	1,6	2,1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 6, os resultados indicam que a percepção dos Acionistas, Diretores da Organização e Diretores de Unidade está muito próxima de um estágio de sinergia padronizado (escala 4), onde os requisitos para melhores resultados através

da integração e cooperação estão compreendidos e disseminados. Esse conjunto de perfis já está habilitado para iniciar a identificação de possíveis ineficiências sob o ponto de vista dos requisitos para a obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Quanto à percepção do segundo conjunto de perfis referentes aos requisitos para uma melhor sinergia, estes se encontram na fronteira entre o estágio Inicial e Básico (escala 2), caracterizando uma percepção distinta da alta administração quanto à sinergia entre as Unidades de Negócio. Ainda, percebe-se uma divergência de opiniões entre os respondentes, com um desvio padrão alto: acima de 0,9. Contextualizando especificamente os requisitos operacionais e ambientais, nesse estágio, há o conhecimento de alguns requisitos para a obtenção de melhores resultados por meio da integração e cooperação, mas os envolvidos ainda não estão habilitados a obter melhores resultados sob a perspectiva da sinergia entre as Unidades de Negócio.

Considerando os resultados obtidos, pode-se constatar que as ações de melhorias visando um melhor desempenho organizacional apontam para as Dimensões Ambiental e Operacional. Ainda, constata-se que a maior divergência de opiniões está instalada na Dimensão Operacional.

A seção seguinte apresenta o desdobramento do grau de sinergia para cada item de medição e suas respectivas dimensões, possibilitando focar ainda mais as ações estratégicas de melhoria do desempenho da Organização.

5.1.4 Grau de Sinergia dos Itens de Medição

Dando continuidade ao desdobramento na perspectiva de uma maior assertividade nas ações e direcionadores estratégicos, os resultados da pesquisa estão demonstrados no Gráfico 13 que representa o grau de sinergia de cada um dos itens de medição.

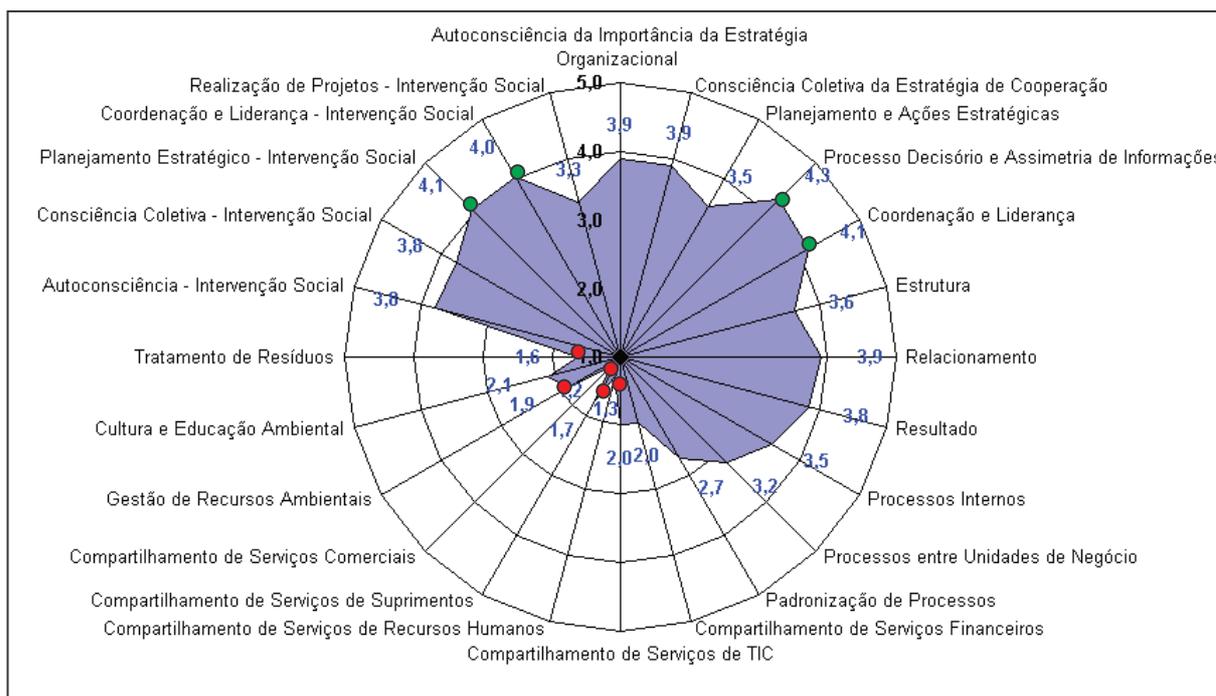


Gráfico 13: Grau de Sinergia dos Itens de Medição
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

No Gráfico 13, pode-se observar todos os itens de medição com seus respectivos resultados compondo os resultados de cada uma das dimensões. Através desse desdobramento, é possível identificar com maior precisão quais dos itens merecem mais atenção. Destacam-se, portanto, os itens de medição relacionados ao processo decisório e assimetria de informações, coordenação e liderança da Organização e dos compromissos de intervenção social e, ainda, a consciência coletiva sobre os compromissos de intervenção social com o maior grau de Sinergia (verde). Estes itens de medição atingiram um estágio de sinergia “Padronizado” com uma escala igual ou acima de quatro. Dentre os itens com o menor grau de sinergia (vermelho), encontram-se o tratamento de resíduos, gestão de recursos ambientais, compartilhamento de serviços comerciais, de suprimentos e recursos humanos. Esses itens de medição posicionam-se no estágio de sinergia “Inicial” com uma escala abaixo de dois.

Quanto à análise do desvio padrão dos resultados dos itens de medição, estes estão representados na Tabela 7.

Tabela 7: Desvio Padrão e Limites Inferior e Superior dos Itens de Medição

Itens de medição	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Autoconsciência da Importância da Estratégia Organizacional	3,9	0,61	3,6	4,2
Consciência Coletiva da Estratégia de Cooperação	3,9	0,70	3,5	4,3
Planejamento e Ações Estratégicas	3,5	0,68	3,2	3,9
Processo Decisório e Assimetria de Informações	4,3	0,47	4,0	4,5
Coordenação e Liderança	4,1	0,49	3,9	4,4
Estrutura	3,6	0,77	3,2	4,0
Relacionamento	3,9	0,55	3,6	4,2
Resultado	3,8	0,76	3,4	4,2
Processos Internos	3,5	0,65	3,2	3,8
Processos entre Unidades de Negócio	3,2	0,60	2,9	3,5
Padronização de Processos	2,7	0,61	2,4	3,0
Compartilhamento de Serviços Financeiros	2,0	0,87	1,2	2,8
Compartilhamento de Serviços de TIC	2,0	1,50	0,5	3,4
Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos	1,3	0,08	1,2	1,4
Compartilhamento de Serviços de Suprimentos	1,7	0,80	1,0	2,4
Compartilhamento de Serviços Comerciais	1,2	0,00	1,2	1,2
Gestão de Recursos Ambientais	1,9	0,94	1,4	2,3
Cultura e Educação Ambiental	2,1	1,12	1,6	2,6
Tratamento de Resíduos	1,6	0,91	1,2	2,0
Autoconsciência - Intervenção Social	3,8	0,25	3,6	4,0
Consciência Coletiva - Intervenção Social	3,8	0,65	3,3	4,2
Planejamento Estratégico - Intervenção Social	4,1	0,43	3,8	4,4
Coordenação e Liderança - Intervenção Social	4,0	0,42	3,8	4,3
Realização de Projetos - Intervenção Social	3,3	0,75	2,8	3,9

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Pode-se constatar analisando a Tabela 7, que a maior divergência quanto a perspectiva dos respondentes, encontra-se nos itens de medição relacionados ao compartilhamento de serviços, conforme assinalado na tabela. Também cabe destacar o desvio padrão do item relacionado a “Cultura e Educação Ambiental” e na “Realização de Projetos de Intervenção Social” entre as Unidades de Negócio. Por outro lado, a maior convergência de opiniões está relacionada ao item de medição “Compartilhamento de Serviços Comerciais”. Ainda, cabe destacar os itens de medição “Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos” e “Autoconsciência para a Intervenção Social”, sendo que primeira converge para um baixo grau de sinergia e a segunda para um grau de sinergia próximo do estágio Padronizado (4).

Para realizar uma análise mais detalha, as seções seguintes abordarão todos os itens de medição seguindo uma análise por dimensões, que parte da Dimensão Estratégica para as Dimensões de Gestão, Dimensão Operacional, Dimensão Ambiental e a Dimensão Social.

5.1.4.1 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Estratégica

Esta dimensão compreende três requisitos para a obtenção de sinergias que estão representadas através dos itens de medição e de seus resultados, conforme ilustrado na Figura 28.

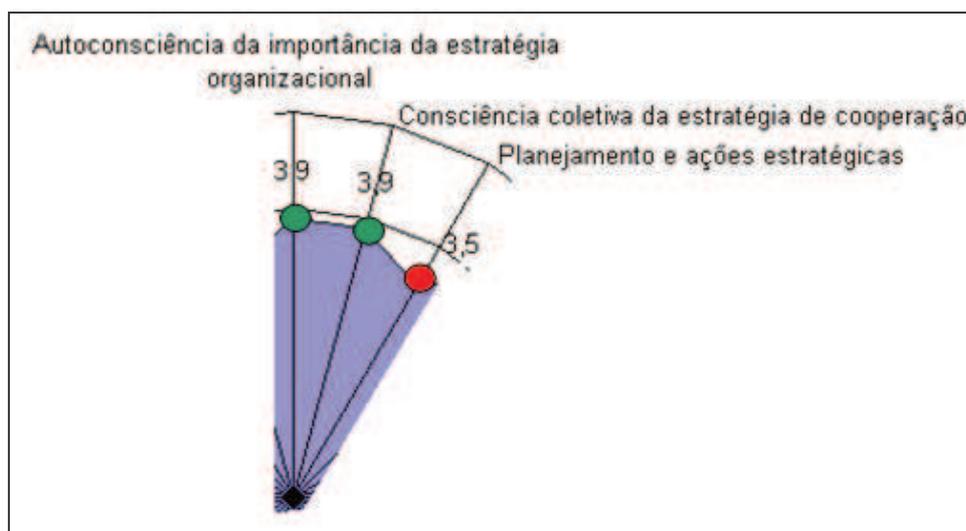


Figura 28: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Estratégica
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar os resultados da Dimensão Estratégica, pode-se constatar que todas as Unidades de Negócio possuem um bom indicador relacionado à autoconsciência da importância da estratégia organizacional. As Unidades têm um bom conhecimento das políticas globais (legislação e mercado), conhecimento dos pontos fortes, fracos, suas ameaças e oportunidades, as competências essenciais da rede e o valor agregado por atuarem em cooperação. Quanto à consciência coletiva, também apresenta um bom indicador referente à importância da cooperação entre Unidades de Negócio, já que fortalece as competências instaladas na rede, a cooperação como estratégia organizacional e o compartilhamento de ganhos e riscos. Para estes dois itens de medição, o estágio de sinergia é classificado como 3 - “Definido”, mas muito próximo do estágio 4 - “Padronizado”. Assim sendo, a Organização está praticamente habilitada a iniciar um processo de melhoria consolidando as práticas de melhores resultados através da sinergia entre as Unidades de Negócio, identificando os possíveis focos de ineficiência, pois os **objetivos** desses itens estão compreendidos e disseminados na Organização.

Quando ao item de Planejamento das ações estratégicas, este item tem como objetivo a formalização de um planejamento estratégico para toda a Organização alinhado com as estratégias de cada Unidade de Negócio. Relacionando este item com os estágios de sinergia,

o mesmo encontra-se no estágio 3 - “Definido” necessitando disseminar essa prática (planejamento das ações estratégicas) para toda a Organização. A Organização encontra-se, para este item, em fase de aprendizagem, buscando identificar as ações que possibilitem perpetuar os **objetivos** desse item, a fim de garantir a continuidade do aprendizado.

O Quadro 34 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada um dos itens de medição da Dimensão Estratégica, com vistas à obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
3 Definido	<u>Conhecimento dos objetivos contemplando algumas práticas</u> para obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.
Itens de Medição	Objetivo e Critérios de Avaliação
<u>Autoconsciência da importância da estratégia organizacional</u>	<u>Objetivo:</u> medir a autoconsciência da Organização sobre seu ambiente estratégico <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> conhecimento das políticas globais (legislação e mercado) que afetam toda a rede, conhecimento dos pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades relacionadas à rede, as competências essenciais da rede e a nova proposta de valor agregada a todas as unidades de negócio por atuar em cooperação.
<u>Consciência coletiva da estratégia de cooperação</u>	<u>Objetivo:</u> avaliar a consciência sobre a importância da cooperação entre as Unidades de Negócio <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> competências instaladas na rede, cooperação como estratégia organizacional, o compartilhamento de ganhos e riscos e o conhecimento das Unidades de Negócio parceiras da rede.
<u>Planejamento e ações estratégicas</u>	<u>Objetivo:</u> medir as ações estratégicas através da formulação e direcionamento estratégico da Organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e geração de resultados. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> desenvolvimento de um planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias de cada unidade de negócio.

Quadro 34: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 34 apresenta os itens de medição agrupados pelo grau de sinergia conforme a escala estabelecida nesta pesquisa. Ainda, contempla o objetivo de cada um dos itens de medição e quais são os critérios de avaliação utilizados para medir o item. Dessa forma, o Quadro 34 permite uma visualização do diagnóstico individualizado dos itens e o que está contido no escopo do referido item.

Outra forma de análise dos resultados desta dimensão é a segregação dos resultados obtidos pelo perfil dos respondentes, conforme ilustrado na Tabela 8.

Tabela 8: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão Estratégica

DIMENSÃO ESTRATÉGICA Perfil dos Respondentes	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Acionista	3,5	0,52	3,1	3,8
Diretoria da Organização	3,9	0,57	3,6	4,2
Diretoria de Unidade de Negócio	3,8	0,80	3,4	4,2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar os dados apresentados na Tabela 8, constata-se um maior grau de percepção da sinergia entre a Diretoria da Organização sendo muito próxima do estágio 4 – “Padronizado” ao passo que a percepção dos acionistas encontra-se no estágio 3 – “Definido”. Também, pode-se observar uma maior divergência de opiniões entre os Diretores de Unidade de Negócio, representando um desvio padrão de 0,8 o que pode tanto deixar muito próximo do limite superior da Diretoria da Organização (estágio 4 – Padronizado), quanto muito próximo da média dos Acionistas (estágio 3 – Definido). Verifica-se, ainda, um desvio padrão semelhante entre os Acionistas e Diretores da Organização. Dessa forma, para a Dimensão Estratégica, o maior grau de sinergia encontra-se nos itens de medição relacionados à existência de uma autoconsciência da Organização, uma consciência coletiva para a colaboração em rede e na percepção dos Diretores da Organização, como pode ser observado no Quadro 35.

	Grau de Sinergia – Dimensão Estratégica	
	Maior	Menor
Itens de Medição	Autoconsciência da estratégia organizacional Consciência coletiva para colaboração	Planejamento e ações estratégicas
Perfil de Respondentes	Diretoria da Organização	Acionistas

Quadro 35: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto ao menor grau de sinergia para esta dimensão, encontra-se o item de medição relacionado ao planejamento estratégico integrado entre as Unidades de Negócio e percepção dos acionistas perante a sinergia da Dimensão Estratégica. Cabe destacar que a variação relacionada ao menor e ao maior grau de sinergia entre os itens de medição da Dimensão Estratégica representa um percentual de 10% perante a percepção dos respondentes sobre os itens de medição, indicando um equilíbrio frente às ações da Organização vinculadas a estes itens.

5.1.4.2 Análise dos Itens de Medição da Dimensão de Gestão

Esta dimensão compreende cinco requisitos para a obtenção de sinergias que estão representadas através dos itens de medição e de seus resultados, conforme ilustrado na Figura 29.

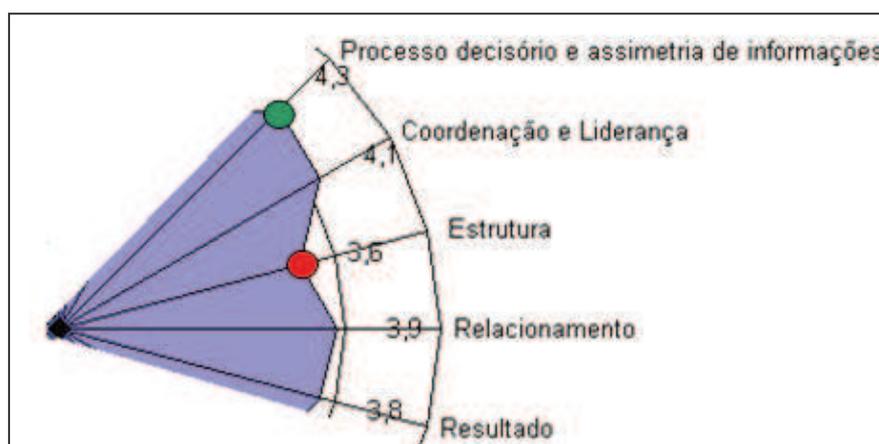


Figura 29: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Dimensão da Sinergia de Gestão apresentou o melhor resultado segundo os estágios de sinergia definidos por esta pesquisa. Destaca-se como o melhor grau de sinergia o item que representa a percepção dos respondentes sobre a importância da adoção de boas práticas de governança corporativa para o processo decisório e tratamento da assimetria de informações. Também cabe destacar o item de medição que representa a importância de uma estrutura de coordenação e uma liderança que incentive o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de ideias entre as Unidades de Negócio. Ambos os itens localizam-se no estágio 4 – “Padronizado”, ou seja, os **objetivos** desses dois itens estão compreendidos e disseminados na Organização; estando, portanto, habilitados para iniciar um processo de melhoria com vistas a identificar as ineficiências.

Em contrapartida, o item de medição que apresentou o menor grau de sinergia está relacionado à disponibilização de um escritório com infraestrutura para funcionamento administrativo provido de profissionais com capacidade de gerenciar a rede, sistemas de gestão integrada e a capacidade da rede para gerar recursos para a manutenção dessa estrutura. Nesse item, o estágio de sinergia é 3 – “Definido” representando que há o conhecimento básico dos **objetivos** do referido item, mas que é preciso disseminá-los para toda a Organização. Encontra-se em fase de aprendizagem buscando identificar ações que

possibilitem perpetuar os objetivos desse item para toda a Organização; garantindo-lhe, assim, a continuidade do processo de aprendizagem.

O Quadro 36 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada um dos itens de medição da Dimensão de Gestão, com vistas à obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
4 Padronizado	<u>Objetivos compreendidos e disseminados</u> entre as Unidades de Negócio. Apto a iniciar um processo de melhoria identificando possíveis ineficiências da Sinergia entre as Unidades de Negócio através da via da integração e cooperação entre as mesmas
Itens de Medição	Objetivos e Critérios de Avaliação
Processo Decisório e Assimetria de Informações	<u>Objetivo:</u> medir a percepção referente ao alinhamento entre as unidades de negócio considerando a adoção de boas práticas de governança como apoio à definição do processo decisório e tratamento da assimetria de informações a luz do código de melhores práticas de governança corporativa. <u>Critérios de avaliação do item de medição:</u> conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesse
Coordenação e Liderança	<u>Objetivo:</u> medir a existência de uma estrutura de coordenação e liderança da Organização com vistas à manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento e fortalecimento da Organização e o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de ideias <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> existência de uma coordenação e liderança.
Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
3 Definido	<u>Conhecimento dos objetivos contemplando algumas práticas</u> para obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.
Itens de Medição	Objetivo e Critérios de Avaliação
Estrutura	<u>Objetivo:</u> medir os recursos disponibilizados pela Organização para administrar a rede tais como escritório com infraestrutura para funcionamento administrativo, profissionais com capacidade para gerenciar a rede, utilização de um sistema de gestão (ERP), etc. <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> recursos disponíveis e financiabilidade da Organização tendo como foco a capacidade que a rede tem para gerar recursos para a sua manutenção.
Relacionamento	<u>Objetivo:</u> medir a interação com os interessados (<i>stakeholders</i>) <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> definição de políticas de relacionamento com parceiros externos (universidades, governos, organizações não governamentais) e entre as unidades de negócio
Resultado	<u>Objetivo:</u> medir os resultados e benefícios obtidos pela organização nas suas unidades de negócio sendo que um bom desempenho nesse item contribui para a competitividade e consolidação da organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> compartilhamento de conhecimento, credibilidade, acesso aos recursos e desempenho financeiro

Quadro 36: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 36 apresenta os itens de medição agrupados pelo grau de sinergia conforme a escala estabelecida nesta pesquisa. Para cada conjunto, foi relacionado o item de medição contido no respectivo estágio citando o objetivo do item e quais são os critérios de avaliação que foram utilizados para medir o item. Dessa forma, o Quadro 36 possibilita uma visualização do diagnóstico individualizado dos itens de medição e o que está contido no escopo do referido item.

Quanto à análise do perfil dos respondentes para essa dimensão, constata-se que a percepção de um maior grau de sinergia está localizada na Diretoria da Organização, sendo que a percepção do menor grau localiza-se nos Acionista, conforme ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão de Gestão

DIMENSÃO DE GESTÃO Perfil dos Respondentes	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
Acionista	3,7	0,74	3,4	4,1
Diretoria da Organização	4,1	0,49	3,9	4,3
Diretoria de Unidade de Negócio	3,9	0,73	3,7	4,2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Diretoria da Organização obteve um grau de sinergia correspondente ao estágio 4 – “Padronizado”, ou seja, os **objetivos** destes itens estão compreendidos e disseminados para todos os respondentes. Referente aos Acionistas e Diretores de Unidades, estes encontram-se no estágio 3 – “Definido”, muito próximos do estágio 4 – “Padronizado”. Nesse caso, apresentam os conhecimentos básicos dos **objetivos** desse item, mas necessitam de uma maior disseminação desses objetivos, a fim de dar continuidade ao aprendizado organizacional à luz dos instrumentos de medição propostos nesta pesquisa.

Ao analisar o desvio padrão dos respondentes para esta dimensão, conclui-se que há uma maior divergência de opiniões tanto para os Acionistas quanto para os Diretores de Unidades de Negócio, sendo o desvio acima de 0,7. Na possibilidade de assumir o limite superior, tanto para Acionistas quanto para Diretores de Unidades de Negócio, o grau de sinergia fica semelhante à média da Diretoria da Organização (estágio 4 – Padronizado).

Resumindo a Dimensão de Gestão, o maior grau de sinergia encontra-se nos itens de medição relacionados à percepção da importância da adoção de boas práticas de governança corporativa, à necessidade de uma coordenação e liderança que incentive o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e ao perfil de respondentes caracterizado como Diretoria da Organização, como pode ser observado no Quadro 37.

	Grau de Sinergia – Dimensão de Gestão	
	Maior	Menor
Itens de Medição	Processo decisório e assimetria de informações Coordenação e Liderança	Estrutura
Perfil de Respondentes	Diretoria da Organização	Acionistas

Quadro 37: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto ao menor grau de sinergia para esta dimensão, encontra-se o item de medição relacionado à disponibilização de uma estrutura física para acolher o gerenciamento da rede e a percepção dos acionistas perante a sinergia dos itens medidos por esta pesquisa para a dimensão de Gestão. Cabe destacar que a variação relativa ao menor e ao maior grau de sinergia entre os itens de medição da Dimensão de Gestão representa um percentual de 16,3%, perante a percepção dos respondentes, indicando, por conseguinte, a necessidade de algumas iniciativas para buscar uma maior homogeneidade perante esses itens.

5.1.4.3 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Operacional

Esta dimensão compreende oito requisitos para a obtenção de sinergias que estão representadas através dos itens de medição e de seus resultados, de acordo com a Figura 30.

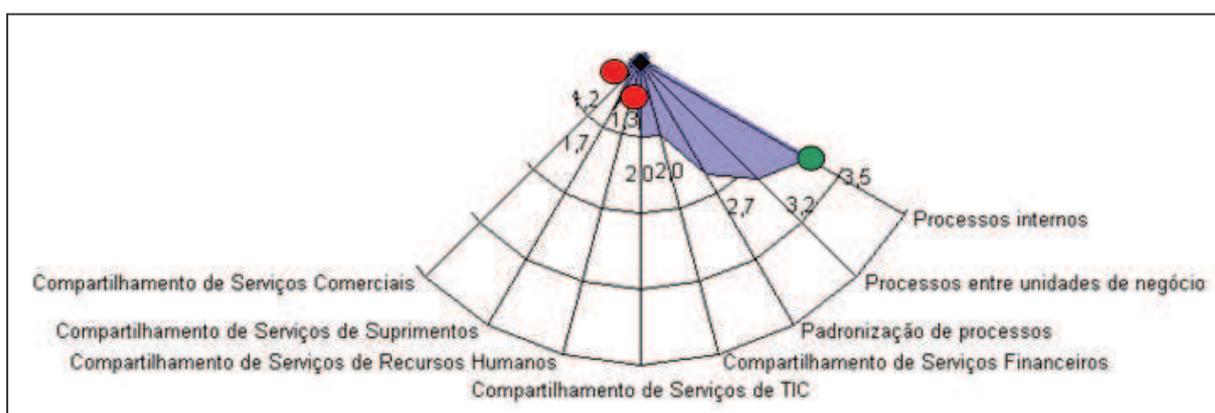


Figura 30: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Dimensão da Sinergia Operacional apresentou resultados menores em relação às dimensões anteriores segundo os estágios de sinergia definidos por esta pesquisa. Destaca-se como melhor grau de sinergia o item que representa a percepção dos respondentes sobre os processos e controles internos de cada Unidade de Negócio. Relacionando os resultados dos itens de medição das dimensões anteriores, pode-se constatar que: o maior índice da

Dimensão Operacional (3,5 – Processos Internos) é equivalente ao menor índice da Dimensão Estratégica (3,5 – Planejamento e ações estratégicas), sendo menor que o menor índice da Dimensão de Gestão (3,6 – Estrutura). Este grau de sinergia classifica este item no estágio 3 – “Definido” que indica que as Unidades de Negócio têm o conhecimento dos **objetivos** desse item, mas que necessitam de uma maior disseminação desses objetivos para toda a Organização.

Quanto aos demais itens de medição, observa-se uma curva descendente culminando no menor grau de sinergia (1,2) que se localizou no item de medição relacionado ao compartilhamento de recursos e serviços comerciais entre as Unidades de Negócio. Ainda, de uma forma geral, a maioria dos itens de serviço relacionados ao compartilhamento de serviços localizou-se no estágio Inicial (escala 1), com exceção do compartilhamento de serviços de TIC e Financeiros que se localizaram na fronteira entre o estágio Inicial e Básico de sinergia.

Diante desse cenário, pode-se afirmar que, para o compartilhamento de serviços e recursos, a sinergia é imprevisível e inexistente. Percebe-se, então, a intenção do compartilhamento, mas não contempla o atingimento de um mínimo de objetivos para a obtenção de melhores resultados através de uma sinergia organizacional. Em se tratando especialmente do compartilhamento de serviços de TIC e Financeiro, estes apresentam os conhecimentos básicos para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação, mas ainda não estão implementados.

Cabe ainda mencionar o item de medição que descreve a padronização de processos no qual o grau de sinergia obtido representa o estágio 2 – “Básico”, mesmo que a Organização tenha realizado ações de mapeamento dos processos das Unidades de Negócio e tenha motivado o compartilhamento de boas práticas entre elas, conforme descrito na seção 1.4.2 – Justificativa Empresarial. Levar em conta a característica da Organização, objeto de estudo de caso, já que ela possui uma característica cultural de uma gestão autônoma e independente com replicação de estruturas, auxilia na compreensão desses resultados para o grau de sinergia obtido por esse item. Comparando as três dimensões analisadas com o processo de Sinergia da Organização e suas diretrizes estratégicas, sinaliza-se uma evolução no aumento da sinergia Organizacional em um processo *Top Down* indicando a intenção estratégica da Organização. A confirmação ou não desta evolução somente poderá ser obtida através de uma série histórica de diagnósticos da sinergia em ciclos periódicos de avaliação.

O Quadro 38 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada um dos itens de medição da Dimensão Operacional para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
3 Definido	<u>Conhecimento dos objetivos contemplando algumas práticas</u> para obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.
Itens de Medição	Objetivos e Critérios de Avaliação
Processos Internos	<u>Objetivo:</u> medir se os processos operacionais e controles internos de cada Unidade de Negócio estão definidos e disseminados na própria unidade de negócio (garantir que a sua própria casa esteja em ordem). <u>Critérios de avaliação para este item de medição:</u> processos de suporte às negociações (desempenho dos gestores), os processos de suporte interno (<i>BackOffice</i>) e os processos de negócio
Processos entre Unidades de Negócio	<u>Objetivo:</u> medir se os processos entre as Unidades de Negócio estão claramente definidos e disseminados entre as mesmas (processos operacionais para além das fronteiras individuais). <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> controles entre as unidades contemplando a sistematização da conversação estratégica, visibilidade do desempenho da unidade de negócio, definição dos processos entre unidades e relacionamento entre as unidades
Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
2 Básico	<u>Conhecimento dos objetivos</u> para a obtenção de uma melhor Sinergia entre as Unidades de Negócio através da integração e cooperação, <u>mas sem a obtenção destes objetivos</u> entre estas Unidades de Negócio.
Itens de Medição	Objetivo e Critérios de Avaliação
Padronização de Processos	<u>Objetivo:</u> medir se a Organização gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho evidenciando as premissas básicas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> padronização da comunicação interna, processos administrativo-financeiros, processos de negociação, processos de expansão da Organização e processos de marketing
Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis	<u>Objetivo:</u> medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como as políticas internas da Organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> compartilhamento dos serviços de contas a pagar e receber, faturamento, contabilidade, cobrança e crédito, viagens e despesas, apuração de impostos, contabilidade gerencial, análise financeira, tesouraria, planejamento tributário, relação com os acionistas, estrutura de capital e captação
Compartilhamento de Serviços de TIC	<u>Objetivo:</u> medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como as políticas internas da Organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> compartilhamento de serviços de <i>help desk</i> , serviços de rede, manutenção da infraestrutura, comunicação, desenvolvimento de aplicativos, compras, desenvolvimento de estratégias de TIC e desenvolvimento de fornecedores globais

Continua

continuação

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
1 Inicial	<u>Sinergia imprevisível e inexistente</u> : Representa a intenção de obter melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio, mas não está habilitada para tal
Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos	<u>Objetivo</u> : medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como às políticas internas da organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição</u> : compartilhamento dos serviços de folha de salários, benefícios, atendimento a funcionários, avaliação de desempenho, relatório de horas (ponto), recrutamento e treinamento, remuneração, políticas de RH, relações trabalhistas e sindicais
Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos	<u>Objetivo</u> : medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas, bem como às políticas internas à Organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição</u> : compartilhamento de serviços de contratação de pedidos, contratação de fretes e serviços de logística avulsa, administração da frota, negociação de contratos e suprimentos de longo prazo, planejamento logístico e negociação de fornecedores estratégicos;
Compartilhamento de Serviços Comerciais	<u>Objetivo</u> : medir a otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da Organização contemplando as políticas para o atendimento às obrigações externas, bem como às políticas internas da Organização. <u>Critérios de avaliação deste item de medição</u> : compartilhamento de serviços de atendimento telefônico, colocação de pedidos, vendas em campo, política de vendas, preços e canais e o desenvolvimento de contas “chave”.

Quadro 38: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Operacional**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 38 apresenta os itens de medição agrupados pelo grau de sinergia, conforme a escala estabelecida nesta pesquisa. Para cada conjunto, foi relacionado o item de medição contido no respectivo estágio citando o objetivo do item e quais foram os critérios de avaliação utilizados para medir o item. Dessa forma, o Quadro 38 possibilita uma visualização do diagnóstico de cada um dos itens de medição e o que está contido no escopo do referido item.

Quanto à análise do perfil dos respondentes para essa dimensão, é preciso esclarecer que ela não se aplica por compreender um único perfil: gerentes e coordenadores.

Resumindo a Dimensão Operacional, o maior grau de sinergia encontra-se no item de medição relacionado à percepção dos gerentes/coordenadores sobre seus processos internos. Já o menor grau de sinergia na percepção dos gerentes/coordenadores, está relacionado ao compartilhamento de serviços e recursos comerciais e de recursos humanos, conforme ilustrado no Quadro 39.

Grau de Sinergia – Itens de Medição - Dimensão Operacional	
Maior	Menor
Processos Internos	Compartilhamento de Serviços Comerciais Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos

Quadro 39: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto à variação do o menor e do maior grau de sinergia entre os itens de medição da Dimensão Operacional, verificou-se um percentual de 65,7%, perante a percepção dos respondentes. Esse percentual indica uma variação bastante expressiva sinalizando a necessidade da elaboração de um plano de ação específico para compatibilizar as percepções dos respondentes considerando os itens de medição estabelecidos nesta pesquisa - em especial, para o compartilhamento de serviços e recursos.

5.1.4.4 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Ambiental

Esta Dimensão compreende três requisitos para a obtenção de sinergias que estão representadas através dos itens de medição e de seus resultados, conforme ilustrado na Figura 31.

Cabe destacar especificamente para esta dimensão, que o instrumento de medição foi elaborado contemplando sete itens de medição, sendo que somente foi possível a realização da coleta de dados de três itens. Esses itens estão representados na Figura 31. O motivo dessa limitação foi o acesso aos respondentes, uma vez que a coleta de dados já havia sido iniciada quando a dimensão foi acrescida de mais quatro itens de medição.

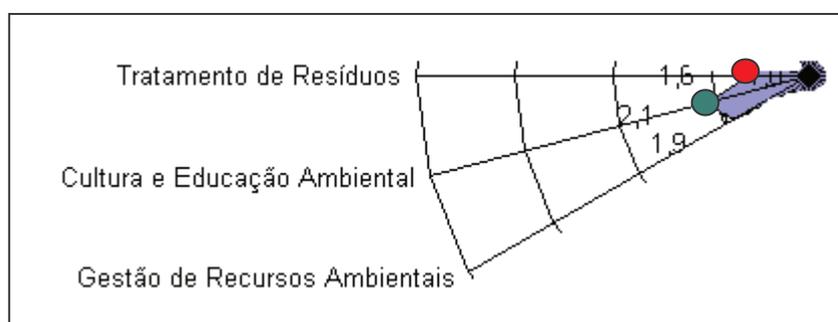


Figura 31: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Essa Dimensão apresentou uma percepção dos respondentes perante este item que classifica como Inicial quanto à sinergia entre as Unidades de Negócio. Mesmo havendo certificação ISO 14001 em uma das Unidades, e mesmo existindo a preocupação individual

das Unidades de Negócio, os resultados demonstram os itens de “Gestão de Recursos Ambientais” e “Tratamento de Resíduos” com grau inicial de Sinergia e para o Item “Cultura e Educação Ambiental” com grau de Sinergia “Básico”. Para os dois primeiros itens, há uma percepção clara da intenção de obter melhores resultados sob a perspectiva da Sinergia dos itens mencionados, mas ainda não contempla os objetivos desejados. Quanto ao item “Cultura e Educação Ambiental”, pela percepção dos respondentes, há o conhecimento básico dos objetivos de cada item, mas ainda não estão habilitados para obter melhores resultados considerando a prática conjunta entre as Unidades de Negócio.

O Quadro 40 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada um dos itens de medição da Dimensão Ambiental, a fim de obter melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
2 Básico	Conhecimento dos objetivos para a obtenção de uma melhor Sinergia entre as Unidades de Negócio através da integração e cooperação, mas sem a obtenção destes objetivos entre estas Unidades de Negócio.
Itens de Medição	Objetivo e Critérios de Avaliação
Cultura e Educação Ambiental	<u>Objetivo:</u> identificar a existência de mecanismos de formação e conscientização comuns entre as Unidades de Negócio que favorecem [interna e externamente] o cuidado com o meio ambiente . <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> existência de mecanismos de formação e conscientização
Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
1 Inicial	<u>Sinergia imprevisível e inexistente.</u> Representa a intenção de obter melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio, mas para este item a Organização não está habilitada para tal.
Gestão de Recursos Ambientais	<u>Objetivo:</u> medir a existência de uma política ambiental definida, planejada e implementada em todas as Unidades de Negócio. <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> Planejamento em implementação integrado ente as Unidades de Negócio.
Tratamento de Resíduos	<u>Objetivo:</u> identificar a existência de planos comuns para coleta, tratamento e aproveitamento de resíduos. <u>Critério de avaliação para este item de medição:</u> existência de planos compartilhados de coleta, tratamento e aproveitamento de resíduos.

Quadro 40: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 40 apresenta os itens de medição agrupados pelo grau de sinergia conforme a escala estabelecida nesta pesquisa. Para cada conjunto, foi relacionado o item de medição contido no respectivo estágio citando o objetivo do item e quais critérios de avaliação foram

utilizados para medir o item. Desse modo, o Quadro 40 possibilita uma visualização do diagnóstico de cada um dos itens de medição, o que está contido no escopo do referido item.

Quanto à análise do perfil dos respondentes para essa dimensão, vale explicar que ela não se aplica por compreender um único perfil: gerentes/coordenadores.

Resumindo a Dimensão Ambiental, o maior grau de sinergia encontra-se no item de medição relacionado à percepção dos gerentes/coordenadores sobre a cultura e educação ambiental. Já o menor grau de sinergia localizou-se na percepção dos gerentes/coordenadores perante a existência de planos comuns entre todas as Unidades de Negócio para coleta, tratamento e aproveitamento de resíduos, conforme ilustrado no Quadro 41.

Grau de Sinergia – Itens de Medição - Dimensão Operacional	
Maior	Menor
Cultura e Educação Ambiental	Tratamento de Resíduos

Quadro 41: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Ambiental

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto à variação entre o menor e o maior grau de sinergia entre dos itens de medição da Dimensão Operacional, verificou-se um percentual de 23,8%, perante a percepção dos respondentes. Esse percentual indica uma variação pouco expressiva sinalizando a necessidade da elaboração de um plano de ação que tenha a abrangência dos três itens de medição, uma vez que o grau de sinergia para a Dimensão Ambiental foi de 1,9 (Inicial).

5.1.4.5 Análise dos Itens de Medição da Dimensão Social

Esta dimensão compreende cinco requisitos para a obtenção de sinergias através da via da integração e colaboração da Dimensão Social, que estão representadas através dos itens de medição e de seus resultados, conforme ilustrado na Figura 32.

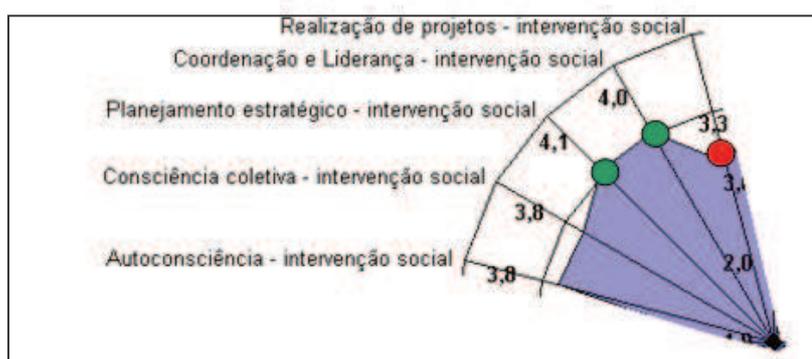


Figura 32: Grau de Sinergia dos Itens de Medição – Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao analisar os resultados da Dimensão Social, pode-se constatar que todas as Unidades de Negócio possuem um bom indicador relacionado ao plano estratégico para os compromissos de intervenção social, assim como a coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social. Esse indicador representa que as Unidades têm um bom conhecimento dos planos e metas com vistas à manutenção e geração de projetos de impacto social e uma boa liderança para alavancar o desenvolvimento de um ambiente propício à interação e troca de ideias relacionadas aos compromissos de impacto social. Para estes dois itens de medição, o estágio de sinergia é classificado como 4 - “Padronizado”, ou seja, a Organização está habilitada a iniciar um processo de melhoria consolidando as práticas de melhores resultados através da sinergia entre as Unidades de Negócio, identificando os possíveis focos de ineficiência, uma vez que os **objetivos** desses itens estão compreendidos e disseminados na Organização.

Quando ao item de relacionado à realização de Programas/projetos de intervenção social, tendo como objetivo identificar a realização conjunta de projetos entre as Unidades de Negócio, o estágio de sinergia está localizado como 3 - “Definido”, necessitando disseminar essa prática (planejamento conjunto) para toda a Organização. A Organização encontra-se, para esse item, em fase de aprendizagem, buscando identificar as ações que possibilitem perpetuar os **objetivos** do item mencionado, garantindo a continuidade do aprendizado.

O Quadro 42 ilustra resumidamente a percepção dos respondentes para cada um dos itens de medição da Dimensão Social, tendo em vista a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
4 Padronizado	<u>Objetivos compreendidos e disseminados</u> entre as Unidades de Negócio. Apto a iniciar um processo de melhoria identificando possíveis ineficiências da Sinergia entre as Unidades de Negócio através da via da integração e cooperação.
Itens de Medição	Objetivos e Critérios de Avaliação
Plano estratégico para os compromissos de intervenção Social	<u>Objetivo:</u> medir as ações estratégicas através da formulação e direcionamento estratégico da Organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e geração de projetos de impacto social. <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> desenvolvimento de um planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias de cada unidade de negócio.
Coordenação e Liderança dos compromissos de intervenção Social	<u>Objetivo:</u> medir a existência de uma estrutura de coordenação da Organização com vistas à manutenção dos projetos de impacto social, de uma liderança para alavancar o desenvolvimento de um ambiente propício para a interação e troca de ideias. <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> gestão dos compromissos de intervenção social.

continua

continuação

Escala e Estágio de Sinergia	Descrição
3 Definido	<u>Conhecimento dos objetivos contemplando algumas práticas para obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Carece de uma maior disseminação para todas as Unidades de Negócio. Encontra-se em fase de aprendizagem para a obtenção de melhores resultados através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio.</u>
Itens de Medição	Objetivo e Critérios de Avaliação
Autoconsciência da importância dos compromissos de intervenção social	<u>Objetivo:</u> medir a autoconsciência da Organização sobre os seus compromissos de intervenção social <u>Critérios de avaliação deste item de medição:</u> geração do capital social, vinculação da educação dos estudantes à realidade exterior e atuação como interlocutora na solução de problemas sociais
Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social	<u>Objetivo:</u> medir a consciência sobre a importância da cooperação entre as Unidades de Negócio abordando aspectos relacionados aos conhecimentos dos compromissos de impacto social. <u>Critério de avaliação deste item de medição:</u> conhecimento dos compromissos de impacto social da Organização.
Realização de programas/projetos de intervenção social (Impacto Social)	<u>Objetivo:</u> medir se as Unidades de Negócio realizam projetos conjuntos que geram impacto sobre a sociedade e seu desenvolvimento econômico, social e político. <u>Critérios de avaliação para este item de medição:</u> planejamento integrado do orçamento de recursos para os projetos de intervenção social; alcance dos programas e projetos; e avaliação conjunta das aprendizagens produzidas na execução dos projetos.

Quadro 42: Resultado da Percepção dos Respondentes – Itens da Dimensão Social**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Quadro 42 apresenta os itens de medição agrupados pelo grau de sinergia conforme a escala estabelecida nesta pesquisa. Para cada conjunto, foi relacionado o item de medição contido no respectivo estágio citando o objetivo do item e os critérios de avaliação utilizados para medir o item. Dessa forma, o Quadro 42 possibilita uma visualização do diagnóstico de cada um dos itens de medição, o que está contido no escopo do referido item.

Quanto à análise dos resultados a partir da segregação dos resultados obtidos pelo perfil dos respondentes, constata-se uma percepção de sinergia maior pelos acionistas e em contrapartida uma menor percepção dos diretores da Organização, conforme ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10: Percepção da Sinergia por Perfil de Respondentes – Dimensão Social

DIMENSÃO SOCIAL Perfil dos Respondentes	Médias	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior
	Acionista	4,0	0,39	3,6
Diretoria da Organização	3,7	0,76	3,2	4,1
Diretoria de Unidade de Negócio	3,8	0,52	3,6	4,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Para os acionistas, a percepção da sinergia localiza-se no estágio 4 – “Padronizado”, sendo que, para os demais, apresenta-se no estágio 3 – “Definido”. Observa-se, também, que a maior divergência de opinião sobre o grau de sinergia encontra-se na Diretoria da Organização, representando um desvio padrão igual a 0,76. Ainda, pode-se verificar que o menor desvio padrão está localizado nos Acionistas, ou seja, existe um bom alinhamento entre os respondentes deste perfil perante a Dimensão Social. Dessa forma, o maior grau de sinergia encontra-se nos itens de medição relacionados à elaboração de plano estratégico para os compromissos de intervenção social, existência de uma coordenação e liderança desses compromissos e à percepção dos Acionistas, como pode ser observado no Quadro 43.

	Grau de Sinergia – Dimensão Social	
	Maior	Menor
Itens de Medição	Plano estratégico para os compromissos de intervenção Social Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção Social	Realização conjunta de programas/projetos de intervenção social
Perfil de Respondentes	Acionistas	Diretoria da Organização

Quadro 43: Maior e Menor Grau de Sinergia – Itens da Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto ao menor grau de sinergia para essa dimensão, encontram-se o item de medição relacionado à realização conjunta de programas/projetos de intervenção social e ao perfil dos diretores da Organização. Cabe destacar que a variação entre o menor e o maior grau de sinergia dos itens de medição da Dimensão Social representa um percentual de 21,4% perante a percepção dos respondentes sobre os itens de medição. Esse percentual indica uma variação pouco expressiva, sinalizando a necessidade da elaboração de um plano de ação localizado no item de medição relativo à realização conjunta de programa/projetos entre Unidades de Negócio, uma vez que esse item é o único que não está próximo do nível 4 – “Padronizado”.

5.1.5 Avaliação Sintética da Análise dos Dados

Com a conclusão da análise dos resultados dos itens de medição da Sinergia Social, conclui-se a análise dos resultados da coleta de dados. Para fechamento dessa seção, será abordado o resumo contemplando a relação dos maiores e menores itens de medição para cada uma das Dimensões (Quadro 44), a relação crescente das menores médias dos graus de

sinergia dos itens de medição (Quadro 45) e a relação decrescente das maiores médias dos graus de sinergia dos itens de medição (Quadro 46).

Dimensão	[Maior Grau Médio] – Item de Medição	[Menor Grau Médio] – Item de Medição
Estratégica	[3,9] - Autoconsciência da estratégia Organizacional [3,9] - Consciência coletiva para colaboração	[3,5] - Planejamento e ações estratégicas
De Gestão	[4,3] - Processo decisório e assimetria de informações	[3,6] - Estrutura
Operacional	[3,5] - Processos Internos	[1,2] - Compartilhamento de Serviços Comerciais
Ambiental	[2,1] - Cultura e Educação Ambiental	[1,6] - Tratamento de Resíduos
Social	[4,1] - Planejamento Estratégico	[3,3] - Realização de Projetos – Intervenção Social

Quadro 44: Maior e Menor Grau Médio de Sinergia dos Itens de Medição por Dimensão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna do Quadro 44 indica as cinco dimensões contempladas no escopo da pesquisa na ordem em que elas foram medidas, conforme o cronograma de aplicação do instrumento de medição. A segunda e a terceira colunas contêm a relação dos itens de medição com o maior e menor grau médio de sinergia obtidos para cada uma das Dimensões. Com essa visualização, possibilita-se identificar os itens de medição classificados nos dois extremos (maior e menor), dando a visibilidade da coesão entre os itens de medição indicando que as ações da Organização perante esses itens estão refletindo de forma uniforme (ou não) perante a percepção dos respondentes. A exemplo da dimensão Estratégica, esta ilustra uma maior coesão entre os itens de medição, em que a diferença entre o maior e o menor grau de sinergia entre os itens de medição representa 10,3%. Por outro lado, na Dimensão Operacional, a diferença entre os itens de medição representa 65,7%, indicando que as ações da Organização não estão contemplando de maneira uniforme todos os itens de medição, perante a percepção dos respondentes. Para as Dimensões de Gestão, Social e Ambiental, a diferença representa, respectivamente, 16,3%, 17,1% e 23,8%. Tendo como objetivo obter o melhor resultado organizacional através da via da integração e cooperação (sinergia entre as Unidades de Negócio), quanto menor for a distância entre os itens de medição e quanto maior for o grau médio de sinergia de cada Dimensão, melhor será o resultado para a Organização.

Outra análise possível é a correlação entre os itens de medição. Nessa análise, pode-se constatar que o item com maior grau médio de sinergia da Dimensão Ambiental é menor que todos os itens de medição das demais Dimensões. É possível verificar, ainda, que o item com maior grau médio de sinergia da Dimensão Operacional é menor que todos os itens das demais Dimensões, exceto da Dimensão Social. Esta análise sinaliza o esforço que a Organização terá que realizar para obter uma maior uniformidade entre as Dimensões, como

também sinaliza em quais dimensões e itens de medição a Organização deu uma maior atenção até o momento da coleta de dados, conforme ilustrado nos Quadros 45 e 46.

Dimensões	Grau Médio de Sinergia do Item	Itens de Medição com Menor Grau Médio de Sinergia
Dimensão Operacional	1,2	Compartilhamento de Serviços Comerciais
Dimensão Ambiental	1,6	Tratamento de Resíduos
Dimensão Social	3,3	Realização de Projetos – Intervenção Social
Dimensão Estratégica	3,5	Planejamento e ações estratégicas
Dimensão de Gestão	3,6	Estrutura

Quadro 45: Relação Crescente dos Menores Graus Médios dos Itens de Medição

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna indica a Dimensão, a segunda coluna o menor grau médio de sinergia obtido pelos itens de medição da respectiva dimensão e a terceira e última coluna indica o item de medição com o pior desempenho em relação à sinergia através da via da integração e cooperação.

Com a mesma estrutura, o Quadro 46 demonstra, em ordem decrescente, o maior grau médio de sinergia para cada uma das dimensões, sinalizando os itens mais aptos à obtenção de resultados através da via da integração de cooperação entre as Unidades de Negócio.

Dimensões	Grau Médio de Sinergia do Item	Itens de Medição com Maior Grau Médio de Sinergia
Dimensão de Gestão	4,3	Processo decisório e assimetria de informações
Dimensão Social	4,1	Planejamento Estratégico
Dimensão Estratégica	3,9	Autoconsciência da estratégia Organizacional Consciência coletiva para colaboração
Dimensão Operacional	3,5	Processos Internos
Dimensão Ambiental	2,1	Cultura e Educação Ambiental

Quadro 46: Relação Decrescente dos Maiores Graus Médios dos Itens de Medição

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

De posse da análise dos resultados, na seção seguinte são descritas as oportunidades e melhoria visando o aumento do grau de sinergia organizacional.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE DE MELHORIAS EM PROL DO AUMENTO DO GRAU DE SINERGIA ORGANIZACIONAL

Esta seção tem como objetivo identificar algumas propostas de melhoria tendo como diretriz buscar um melhor desempenho para a Organização, a partir do aumento do grau de sinergia dos itens medidos.

As seções seguintes apresentam não só as oportunidades direcionadas ao caso pesquisado, como também as oportunidades de melhorias na ferramenta e sua aplicação.

5.2.1 Proposição de Melhorias da Sinergia no Caso Pesquisado

Tomando como base o resultado da pesquisa, pode-se identificar as oportunidades de melhoria do desempenho através da via da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio da Organização objeto de estudo de caso.

Em uma análise baseada nas dimensões, a grande oportunidade de melhoria localiza-se nas dimensões Ambiental e Operacional. Em uma análise mais individualizada por Dimensão, as oportunidades diferenciam-se em seus itens de medição. Mesmo considerando que a Organização deva buscar o seu grau máximo de sinergia, cabe estabelecer patamares intermediários para a conquista deste grau máximo. Considerando essa abordagem, a indicação das proposições de melhoria aqui apresentadas adotam a obtenção do próximo estágio de sinergia para cada uma das dimensões como uma referência.

Para a Dimensão Estratégica, caracterizada pelos resultados da pesquisa com um grau de sinergia igual a 3 (estágio Definido), o principal desafio é a disseminação do conhecimento dos requisitos para a obtenção de melhores resultados através da cooperação entre as unidades de negócio. O Gráfico 14 indica os pontos que necessitam de atenção para buscar o próximo estágio de sinergia.

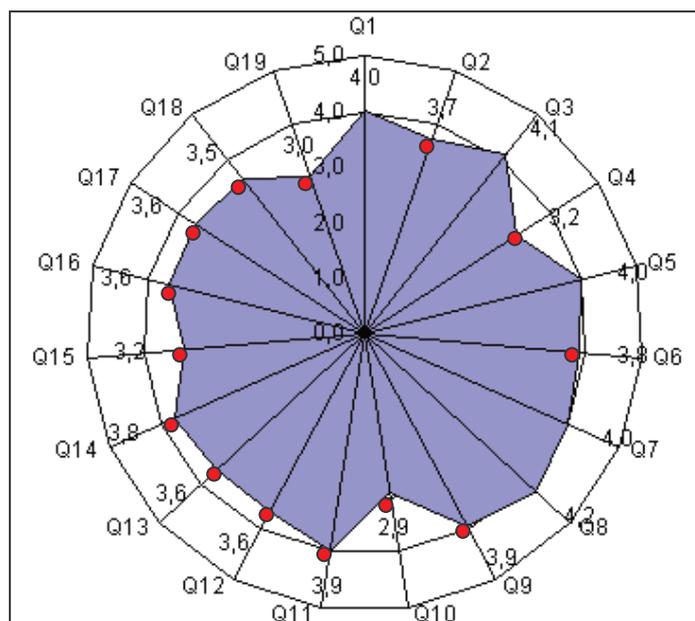


Gráfico 14: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 14 ilustra o grau de sinergia obtido por cada uma das questões (Q) que compõem os critérios de avaliação pesquisados. Pela análise do gráfico, os pontos de melhorias estão representados em ordem crescente de grau de sinergia no Quadro 47.

Grau	Id	Item de Melhoria
2,9	Q10	Entendimento unânime e acordado com cada Unidade de Negócio sobre: objetivos da outra Unidade de Negócio; contribuições da outra Unidade de Negócio; nova proposição de valor da Organização
3,0	Q19	Padronização das estratégias funcionais entre as Unidades de Negócio, tais como condições de pagamento, descontos e atendimento ao cliente
3,2	Q4	Entendimento da(s) Unidade(s) de Negócio referente às competências essenciais da Organização (rede) que são difíceis de replicar
	Q15	Acompanhamento do planejamento estratégico da Organização (rede) por um responsável ou área responsável
3,5	Q18	Oferta do portfólio de produtos/serviços da Organização (rede) pelas Unidades de Negócio aos seus clientes
3,6	Q12	Existência de um plano estratégico documentado (negócio, missão, análise do ambiente externo e interno e formulação de estratégias) para toda a Organização (rede)
	Q13	Desdobramento da estratégia da Organização (rede) em metas de ações de curto, médio e longo prazo
	Q16	Realização de reuniões periódicas para o acompanhamento, correções e ajustes no planejamento estratégico da Organização (rede)
	Q17	Revisão periódica de indicadores de acompanhamento do plano de ação e metas pela alta administração da Organização (rede)
3,7	Q2	Conhecimento da(s) Unidade(s) de Negócio referente aos concorrentes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e clientes de toda a Organização (rede)
3,8	Q14	Desdobramento da estratégia da Organização (rede) nas estratégias de cada uma das Unidades de Negócio
3,9	Q6	Clareza na compreensão das competências e capacidades que a(s) Unidade(s) de Negócio estão agregando para Organização (rede)
	Q9	Clareza de como os novos ganhos e riscos devem ser compartilhados entre as Unidades de Negócio
	Q11	Clareza nas definições dos objetivos que a Organização (rede) pretende alcançar a longo prazo

Quadro 47: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna do Quadro 47 representa o grau de sinergia obtido para a Questão, sendo a segunda coluna o identificador da questão e a terceira coluna a descrição da mesma. Além da identificação dos itens com a sua graduação de sinergia, o Quadro 47 também possibilita a visualização de uma lista de atividades que podem ser realizadas pela Organização para a obtenção de um grau de sinergia mais elevado na Dimensão Estratégica.

Quanto à Dimensão de Gestão, caracterizada pelos resultados da pesquisa com um grau de sinergia igual a 4 (estágio Padronizado), o principal desafio é a identificação de possíveis ineficiências da Sinergia entre as Unidades de Negócio. Para essa situação, no caso da busca pelo próximo estágio, toda a Dimensão necessita ser abordada. Entretanto, ao considerar que esta Dimensão é a que obteve o maior grau de sinergia e a existência de outras Dimensões com graus de sinergia bem mais baixos, especificamente esta para essa situação, os esforços poderiam ser concentrados na manutenção deste estágio. Para tanto, as ações seriam orientadas à identificação de possíveis focos de ineficiência, característica deste estágio, conforme indicado no Gráfico 15.

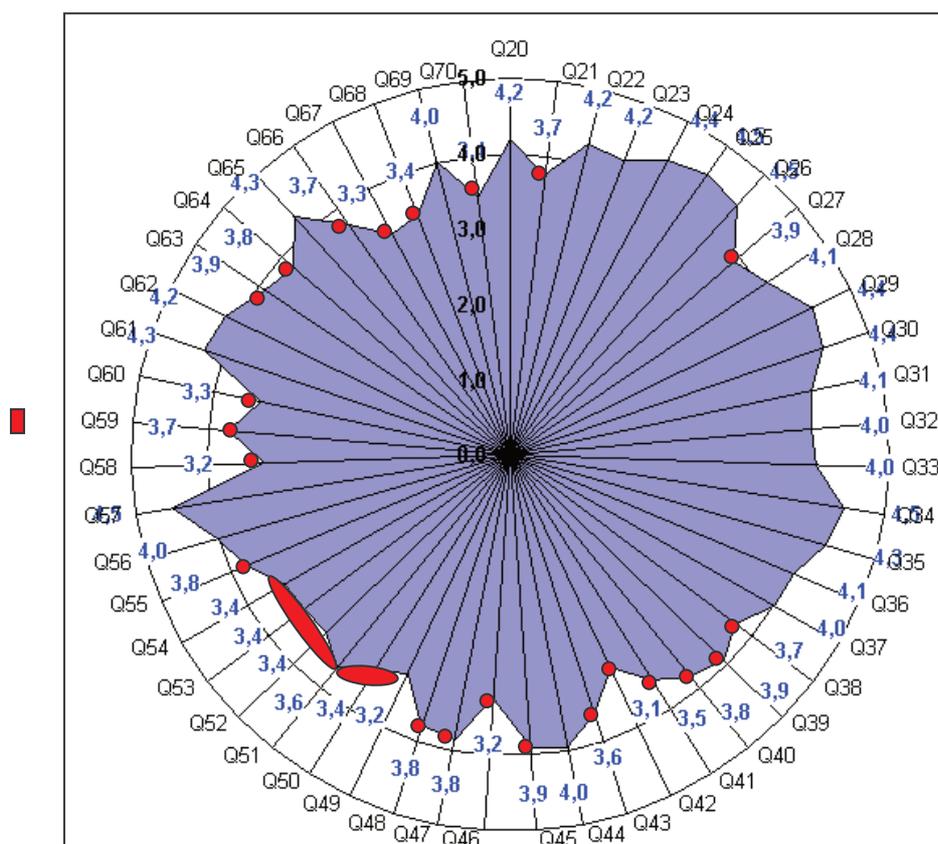


Gráfico 15: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 15 ilustra o grau de sinergia obtido por cada uma das questões (Q) que compõem os critérios de avaliação pesquisados. Pela análise do gráfico, os pontos de melhorias estão representados em ordem crescente de grau de sinergia no Quadro 48.

Grau	Id	Item de Melhoria
3,1	Q42	Contribuição da configuração da Organização (rede) para minimizar a entrada de novos concorrentes
3,2	Q46	Acesso a linhas de crédito para as Unidades de Negócio através da Organização (rede)
	Q49	Oferecimento de créditos/benefícios para o cliente através da atuação da Organização (rede)
	Q58	Possuir outra forma de arrecadação que não vinculada às Unidades de Negócio
3,3	Q60	Estímulos para que as Unidades de Negócio priorizem os fornecedores que bonificam a rede
	Q67	Desenvolvimento de projetos de parcerias com outras redes de cooperação
3,4	Q50	Contribuição para ampliação das relações comerciais (novos fornecedores) através da cooperação entre as Unidades de Negócio (em rede)
	Q52	Redução de riscos através da atuação entre as Unidades de Negócio (em rede)
	Q53	Aumento das ofertas (mix) de produtos/serviços através da atuação entre as Unidades de Negócio (em rede)
	Q54	Acesso a novos mercados através da atuação em rede das Unidades de Negócio
	Q68	Identificação de potenciais parceiros da rede
3,5	Q41	Visibilidade e reconhecimento das Unidades de Negócio por parte do mercado proporcionada pela marca da Organização (rede)
3,6	Q43	Aumento do poder de barganha pela atuação da Organização (rede)
	Q51	Redução de custos através de ações entre as Unidades de Negócio (em rede)
	Q70	Desenvolvimento de projetos em parcerias com outras instituições (exceto fornecedores) por parte da Organização (rede)
3,7	Q21	Estabelecimento de um conselho de consultivo formal na Organização (rede)
	Q38	Geração de aprendizagem através das relações da Organização (em rede) para a resolução de problemas comuns das Unidades de Negócio (ex.: banco de ideias e melhores práticas)
	Q59	Procedimento padrão para captação de recursos de terceiros (fornecedores, patrocinadores, etc)
	Q66	Regularidade das reuniões das Unidades de Negócio fora das assembleias/comitês, para resolver e discutir questões relativas à Organização (rede)
3,8	Q40	Viabilização do desenvolvimento de novos produtos/serviços através da cooperação entre as Unidades de Negócio da Organização (rede)
	Q47	Acesso a serviço especializado como consultoria jurídica através da Organização (rede)
	Q48	Acesso a serviços especializados como consultoria contábil através da Organização (rede)
	Q55	Possuir um escritório com infraestrutura para gestão da rede
	Q64	Intensidade de cooperação das Unidades de Negócio na rede
3,9	Q27	Estabelecimento de um conselho fiscal na Organização (rede)
	Q39	Geração de novos conhecimentos para o gerenciamento das Unidades através do relacionamento entre as mesmas
	Q45	Acesso a capacitações (desenvolvimento de equipe) através das relações entre as Unidades de Negócio da Organização (rede)
	Q63	Realização de eventos periódicos para a integração social entre as Unidades de Negócio

Quadro 48: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão de Gestão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna do Quadro 48 representa o grau de sinergia obtida para a Questão, sendo a segunda coluna o identificador da questão e a terceira coluna a descrição da mesma. Pode-se observar que a maioria dos pontos de melhoria está acima do grau 3,5, sinalizando que a Organização está muito próxima de tratar as potenciais ineficiências dessa Dimensão.

Observa-se também que as menores graduações estão relacionadas à percepção das Unidades de Negócio em relação à Organização como um todo, a rede, sua estrutura e benefícios.

No que tange à Dimensão de Operacional, obteve-se um resultado equivalente ao estágio de sinergia caracterizado como Básico, de grau 2. Esse estágio representa que a Organização tem conhecimento dos requisitos para a obtenção de uma melhor Sinergia entre as Unidades de Negócio através da integração e cooperação, mas sem aplicação efetiva desses requisitos entre elas. Para buscar o próximo estágio, a Organização terá que realizar um esforço maior por abranger mais itens a trabalhar como também para identificar como atender aos requisitos dessa dimensão. O Gráfico 16 indica os pontos que necessitam de uma maior atenção.

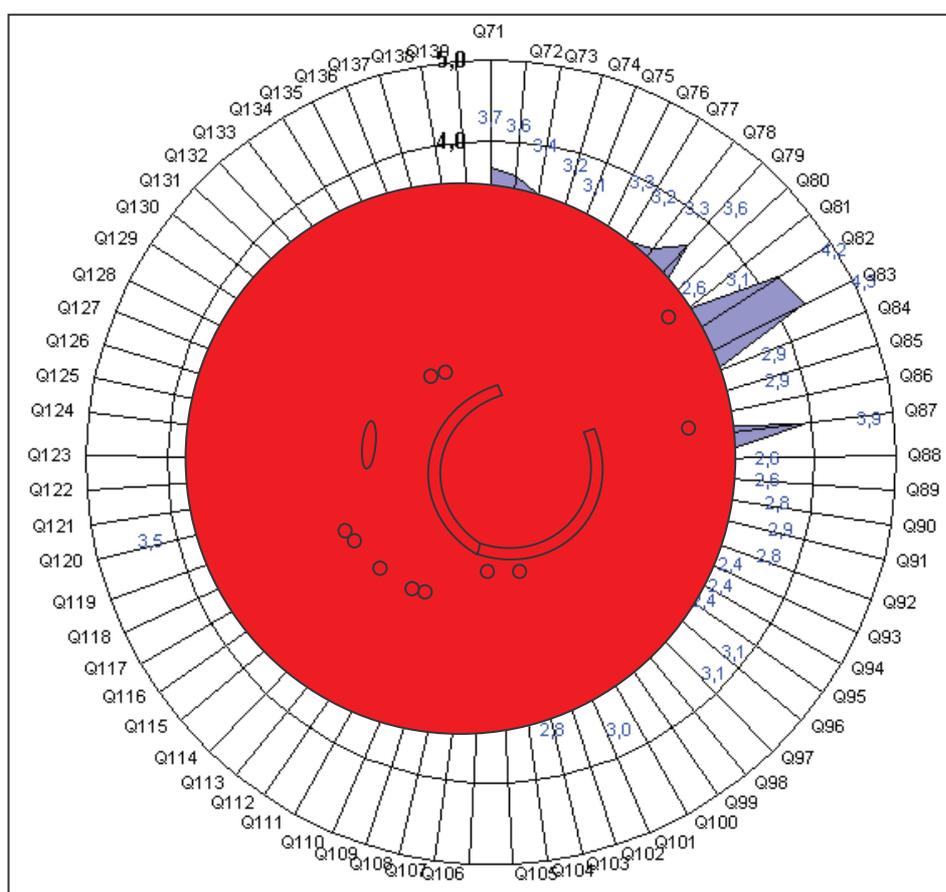


Gráfico 16: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 16 ilustra, também, o grau de sinergia obtido por cada uma das questões (Q) que compõem os critérios de avaliação pesquisados. Pela análise do gráfico, os pontos de melhoria para atingir o próximo estágio de sinergia necessitam de ações em diversos pontos, em especial ao compartilhamento de serviços e padronização de processos entre Unidades de Negócio. O Quadro 49 apresenta os pontos de melhoria em ordem crescente de grau de sinergia. Por questões de apresentação dos resultados e pelo critério estabelecido (melhorias

para o próximo estágio), o quadro será apresentado congregando as questões relacionadas ao compartilhamento de serviços nos seus respectivos itens de medição compreendendo o intervalo dos identificadores entre 98 e 139, uma vez que a grande maioria dos resultados das questões foi abaixo do estágio 3. De forma semelhante, essa abordagem será utilizada para o item de medição caracterizado como “Padronização de Processos”, compreendendo o intervalo de questões entre 78 e 97.

Grau	Melhoria no Item de Medição
1,2	Compartilhamento de Serviços Comerciais
1,3	Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos
1,7	Compartilhamento de Serviços de Suprimentos
2,0	Compartilhamento de Serviços Financeiros / Contábeis
	Compartilhamento de Serviços de TIC
2,7	Padronização de Processos

Quadro 49: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Especificamente para os itens de medição “Processos Internos” e “Processos entre Unidades de Negócio” que obtiveram, respectivamente, um resultado de 3,2 e 3,5, todas as questões obtiveram resultados acima de 3.

Retomando a análise do Gráfico 16 e fazendo um contraponto com o Quadro 49, observa-se que, apesar da grande maioria das questões apresentar um resultado abaixo de 3, pode-se constatar a existência de algumas que já se encontram no terceiro e quarto estágios. O Quadro 50 relaciona essas questões.

Grau	Id	Itens que já se encontram no estágio 3 (Sinergia Definida)
3,0	Q101	Gestão da Filantropia
3,1	Q96	Desenvolvimento e valorização da marca da Organização (rede) com regras definida para a aplicação e utilização das marcas
	Q97	Utilização de um manual de identidade visual da Organização (rede)
	Q71	Clareza nas definições dos processos que habilitam o gerenciamento do desempenho dos gestores nos processos de suporte e negociações internas (entre Unidade de Negócio), bem como o alinhamento destes com os objetivos estratégicos do negócio (ex. de processos: gestão do orçamento, controle de compromissos, transferências de recursos entre unidades, resultado operacional)
3,3	Q78	Divulgação formal para toda a Organização (rede) das informações como: diretrizes, negociações e políticas
3,5	Q120	Folha de salários
3,6	Q79	Utilização de veículos de comunicação informal para divulgação de informações para toda a Organização (rede) - abrangência a todas as Unidades de Negócio. Ex.: informativos internos, e-mails, MSN, VOIP, <i>Skype</i> e intranet
3,9	Q87	Integração do Sistema de Informações Gerenciais da Organização (rede) com o Sistema de Gestão Integrada (ERP) e a Intranet (portal)
4,2	Q82	Utilização de ferramentas de gestão para toda a Organização (rede). Ex.: plano orçamentário, fluxo de caixa e demonstrativo de resultado
4,3	Q83	Utilização de um processo de acompanhamento contábil de todas as Unidades de Negócio com o fornecimento de demonstrativos contábeis como balanço e plano de investimentos

Quadro 50: Relação de Questões da Dimensão Operacional - Estágio 3 e 4

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quanto à Dimensão de Social, esta obteve o mesmo resultado da Dimensão Estratégica, sendo caracterizada com um grau de sinergia igual a 3 (estágio Definido), tendo como principal desafio a disseminação do conhecimento dos requisitos para a obtenção de melhores resultados através da cooperação entre as Unidades de Negócio. O Gráfico 17 indica os pontos que necessitam de uma atenção para buscar o próximo estágio de sinergia.

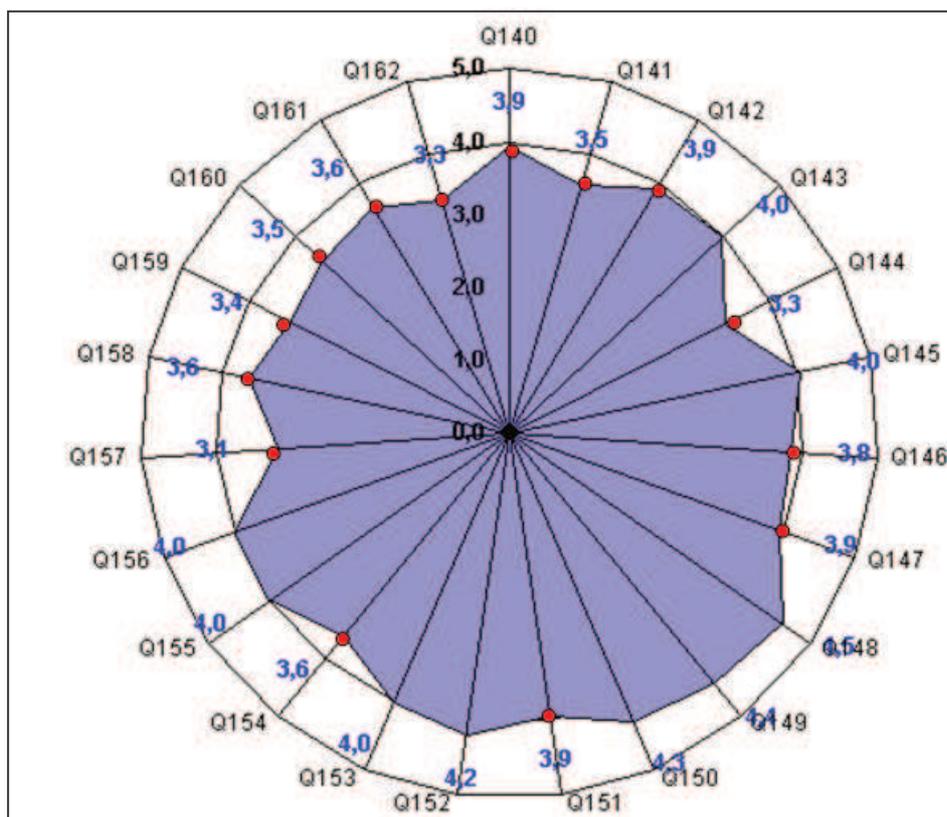


Gráfico 17: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Social

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 17 ilustra o grau de sinergia obtido por cada uma das questões (Q) que compõem os critérios de avaliação pesquisados sinalizando os pontos de melhoria. Esses pontos de melhoria estão representados em ordem crescente de grau de sinergia na Tabela 26.

Grau	Id	Item de Melhoria
3,1	Q157	Elaboração conjunta entre as Unidades de Negócio de programas/projetos que priorizam a atenção sobre educação das relações étnico-raciais.
3,3	Q144	Compartilhamento de informações e conhecimentos entre as Unidades de Negócio referente às ações que geram capital social, vinculação dos estudantes à realidade exterior da Organização e das atuações da Organização como interlocutora na solução de problemas sociais.
	Q162	Desenvolvimento de mudanças acadêmicas ou organizacionais ocasionadas pela contribuição dos programas/projetos de intervenção social.
3,4	Q159	Elaboração conjunta entre as Unidades de Negócio de programas/projetos que priorizam a superação da pobreza, com novas tecnologias sociais de trabalho e renda.

continua

continuação

Grau	Id	Item de Melhoria
3,5	Q141	Vinculação da educação dos estudantes à realidade exterior à Unidade de Negócio.
	Q160	Avaliação conjunta entre as Unidades de Negócio dos programas/projetos de intervenção social desenvolvidos para identificar: aprendizagens geradas; melhoria na qualidade de vida do público atingido; incorporação de conclusões e propostas de ação pelos atores sociais envolvidos nos programas e projetos (ciclo de melhoria).
3,6	Q154	Elaboração conjunta entre as Unidades de Negócio de planos de ação/procedimentos que favoreçam o desenvolvimento de programas/projetos de intervenção social.
	Q158	Elaboração conjunta entre as Unidades de Negócio de programas/projetos que priorizam atenção ao cuidado do ambiente em geral, com a vida e de forma especial com a água.
	Q161	Compartilhamento entre as Unidades de Negócio das aprendizagens obtidas por projetos de intervenção social.
3,8	Q146	Desdobramento da estratégia da Organização (rede) em metas de ações de curto, médio e longo prazo para os projetos de impacto social.
3,9	Q142	Atuação da Unidade de Negócio como interlocutora na solução de problemas sociais.
	Q147	Desdobramento da estratégia de impacto social da Organização (rede) nas estratégias de cada uma das Unidades de Negócio.
	Q151	Articulação da dimensão individual (Unidade de Negócio) e coletiva (rede) para a boa gestão dos projetos de intervenção social por parte da liderança da Organização (rede) - mediação de objetivos conflitantes.
	Q140	Conhecimento da(s) Unidade(s) de Negócio referente à gestão socialmente responsável no desenvolvimento humano sustentável da comunidade de que faz parte, por meio de ações que gere capital social, da vinculação da educação dos estudantes à realidade exterior a Unidade e da atuação como interlocutora na solução de problemas sociais.

Quadro 51: Relação de Melhorias em Ordem Crescente – Dimensão Social**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira coluna do Quadro 51 representa o grau de sinergia obtido para a Questão, sendo a segunda coluna o identificador da questão e a terceira coluna a descrição da mesma. Pode-se observar no Quadro 51 que a maioria dos pontos de melhoria se encontra muito próximo do grau 4, o que sinaliza que com um pouco de esforço a Organização passa do estágio “Definido” para o estágio “Padronizado”.

Quanto aos pontos de melhoria da última Dimensão, é possível dizer que a Dimensão Ambiental, esta obteve o resultado mais baixo desta pesquisa, representando o estágio Inicial de Sinergia (grau 1). Esse estágio representa a inexistência de sinergia entre as Unidades de Negócio. O Gráfico 18 demonstra os resultados obtidos para cada uma das Questões abordadas na pesquisa.

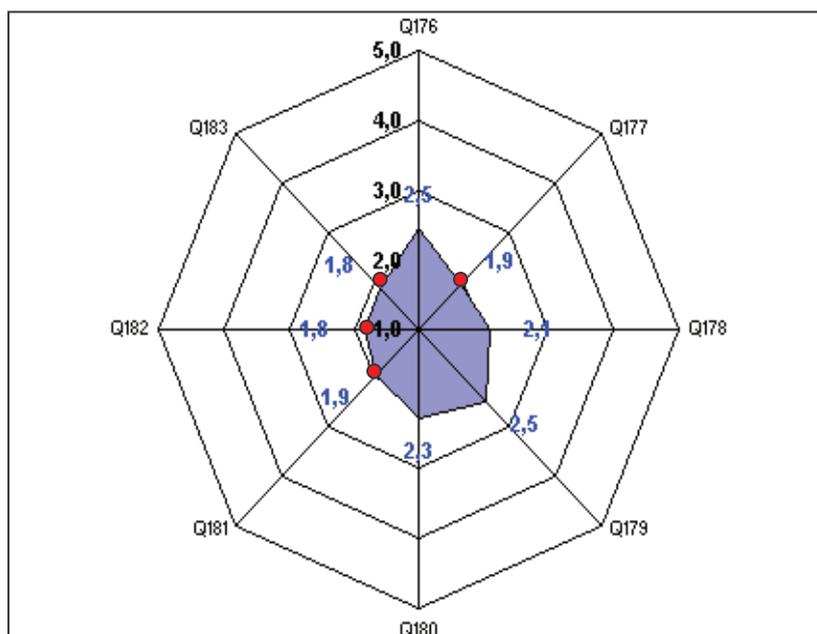


Gráfico 18: Identificação dos Pontos de Melhoria – Dimensão Ambiental
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Esses pontos de melhorias estão representados em ordem crescente de grau de sinergia no Quadro 52.

Grau	Id	Item de Melhoria
1,8	Q182	Elaboração coletiva entre as Unidades de Negócio de um plano para tratamento de resíduos
	Q183	Elaboração coletiva entre as Unidades de Negócio de um plano para disposição final de resíduos
1,9	Q177	Avaliação e controle das ações ambientais planejadas com todas as Unidades de Negócio
	Q181	Elaboração coletiva entre as Unidades de Negócio de um plano para coleta de resíduos

Quadro 52: Relação de melhorias em ordem crescente – Dimensão Ambiental
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Mesmo realizando algumas melhorias para a passagem para o próximo estágio – “Básico”, as oportunidades de melhorias ainda são bastante expressivas. Pode-se também observar que, dos quatro pontos de melhoria, três estão relacionados ao tratamento de resíduos.

A partir dessas proposições de melhorias, fica ao encargo da Organização definir os critérios de corte, metas e planos de ação para buscar em cada dimensão um melhor grau de sinergia, tendo como base a medição realizada das percepções dos respondentes.

5.2.2 Proposição de Melhorias da Ferramenta e sua Aplicação

Quanto a esta seção, resumem-se as sugestões de melhorias decorrentes da aplicação da ferramenta, uma vez que, com a realização do Grupo Focal, já foram identificadas e tratadas algumas delas. Ainda, com a repetição da aplicação da ferramenta, possivelmente surgirão novas alternativas de melhorias. Contudo, considerando uma aplicação, já podem ser identificados alguns pontos. São eles:

- Ampliar os itens de medição da dimensão Ambiental, contemplando itens que relacionados à Consciência Individual e Coletiva das Unidades de Negócio para com os compromissos de Gestão Ambiental. Incluir, ainda, o planejamento estratégico da Organização e a Coordenação e Liderança para esses compromissos.
- Ampliar o perfil de respondentes, incluindo, além dos proprietários, diretores, gerentes/coordenadores, os funcionários, o corpo docente e, em especial, o aluno. Mantendo-se o escopo definido nesta pesquisa, as dimensões mais apropriadas para esses perfis, segundo opinião do pesquisador, são a dimensão Social e Ambiental para alunos, professores e funcionários e a dimensão operacional para funcionários e professores. Com a ampliação dos perfis, é possível obter a percepção da Sinergia desde o proprietário da Organização até o “cliente”, no caso da Organização pesquisada, o aluno.
- Realizar a coleta de dados por perfil de respondente e não por dimensão. Dessa forma, facilita-se a coleta dos dados, uma vez que os questionários de autoavaliação não possuem a identificação individual. Ainda, para as situações em que um perfil tem relacionamento com mais de uma dimensão, evitar-se-á ter que abordar mais de uma vez o mesmo respondente.
- Caso seja possível, realizar reuniões por grupos de respondentes para passar as orientações sobre a pesquisa, preenchimento do questionário de autoavaliação e retorno dos dados. Nesse formato, obtém-se agilidade na coleta de dados e possibilita-se uma maior uniformidade na passagem das informações aos respondentes.

Na seção que segue, apresentam-se as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo tem como objetivo discorrer sobre as conclusões da pesquisa quanto aos seus objetivos, destacando o método proposto para o desenvolvimento da mesma. Contempla, também, as limitações na execução da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros, visando estimular a continuidade da construção do conhecimento científico.

6.1 CONCLUSÕES

A proposta desta pesquisa foi medir a percepção da sinergia empresarial em instituições constituídas de multiunidades de negócio. Para tanto, primeiramente, foram pesquisados os caminhos que possibilitam a obtenção de sinergias com vistas à criação de valor para as Organizações. Em outras palavras, obter melhores resultados com os recursos já instalados. De posse da questão de pesquisa, buscou-se identificar uma Organização para a aplicação, adotando-se o estudo de caso como método. Uma vez identificadas estas vias para a obtenção de sinergia e selecionada a Organização, foram pesquisados alguns instrumentos de medição já propostos e validados em pesquisas anteriores para compor o instrumento de medição abordado nesta pesquisa. Portanto, além de medir a percepção do grau de sinergia empresarial através de um estudo de caso, a pesquisa se propôs a ir além, desenvolvendo um instrumento de medição que contemplasse mais de uma dimensão de sinergia, conforme está descrito em seu primeiro objetivo específico.

A construção do instrumento de medição, primeiro objetivo específico, foi alicerçada em instrumentos de medição utilizados para: i) medir a prontidão das PME's para a cooperação visando identificar porquê empresas que colaboram falham – sinergia em empresas colaborativas; ii) avaliar a gestão em redes de cooperação do varejo no programa de Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul; e iii) avaliar a gestão da responsabilidade social e ambiental. Além desses instrumentos, previu-se a inclusão do compartilhamento de serviços e recursos entre as Unidades como uma forma de otimizar as competências e estruturas e a prontidão para adoção das boas práticas de governança corporativa. Como resultado dessa seleção de ferramentas, criou-se uma que congrega cinco Dimensões para medir a percepção da sinergia através da via da integração e colaboração entre Unidades de Negócio. Cada uma

das Dimensões foi estruturada em itens de medição, compreendendo uma totalidade de 28 itens de medição e estes compostos de 93 critérios de avaliação. Para validação do instrumento e a sua aplicação, utilizou-se o método de Grupo Focal que proporcionou o enriquecimento do aprendizado e deu uma maior robustez à concepção e aplicação do instrumento de medição proposto, conforme descrito no capítulo quatro deste documento. Dessa forma, entende-se que o primeiro objetivo específico foi atendido, uma vez que o instrumento foi construído em referenciais validados em pesquisas anteriores e por um grupo de especialistas. Ainda, a aplicação do instrumento em um estudo de caso também contribuiu para a sua validação.

Além disso, está contida, ainda no primeiro objetivo específico, a aplicação do instrumento em caso real, objetivo este que foi contemplado aplicando-se em uma Organização constituída de 19 Unidades de Negócio, sendo que, para o escopo da pesquisa, foram utilizadas as quatro Unidades mais representativas da Organização objeto de estudo de caso. Antecedendo à aplicação do instrumento, uma pré-validação com um grupo de respondentes mais restrito, para, posteriormente, aplicar-se a uma população de 93 respondentes compreendendo acionistas, diretores da Organização, diretores de Unidades de Negócio e representantes das gerências/coordenações das áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, finanças, suprimentos e comercial.

Já em relação ao segundo objetivo específico, é preciso resgatar que ele está relacionado à análise dos dados coletados e à proposição de melhorias, conforme está descrito no capítulo cinco deste estudo. Entende-se que o referido objetivo específico também foi atingido, uma vez que 77% da amostra contribuiu com a pesquisa permitindo identificar os pontos de maior e menor grau de sinergia perante a percepção dos respondentes da Organização sobre a obtenção de melhores resultados através da via de integração e cooperação. Cabe também destacar o aprendizado gerado no momento da aplicação na Organização, uma vez que, para cada Dimensão, foram identificados os requisitos para a obtenção da sinergia, os objetivos a serem alcançados para cada um desses requisitos, e também explicitados quais eram os critérios que estavam sendo considerados. A própria aplicação do instrumento remete à reflexão do tema na Organização objeto de estudo, trazendo o debate para as discussões informais, propiciando a criação de espaços para o aprendizado organizacional e, possivelmente, a influência em relação à sinergia.

Quanto ao terceiro e último objetivo específico, que contempla a avaliação do desenvolvimento, aplicação e discussão dos resultados, entende-se que também foi atingido, conforme descrito nos capítulos 4 e 5 deste trabalho.

Acerca do objetivo central, considera-se que a pesquisa cumpriu seu objetivo, uma vez que foi possível identificar a percepção do grau de sinergia da Organização, das dimensões e dos itens de medição, sinalizando, através desse desdobramento, quais pontos poderão ser abordados pela Organização para melhorar o seu desempenho através das variáveis contempladas no escopo desta pesquisa. Compreende-se, também, que a pesquisa possibilitou disponibilizar uma ferramenta que indique a percepção dos respondentes perante: i) a prontidão das Unidades de Negócio para a cooperação; ii) a qualidade de gestão à luz das redes de cooperação; iii) a importância da adoção das boas práticas de governança corporativa, em especial, pela alta administração; iv) a gestão e operacionalização integrada de ações de impacto social e ambiental; e v) a adoção do compartilhamento de serviços como uma forma de implementar ganhos através de sinergias. Ainda, tornou-se possível identificar o distanciamento das percepções entre os diversos perfis profissionais da Organização, compreendendo os acionistas, diretores da Organização, diretores das Unidades de Negócio e gerentes/coordenadores. E, por fim, dentro de um contexto de ciclo de melhoria, a pesquisa deixa à disposição uma ferramenta de apoio ao monitoramento das ações das Organizações perante a busca de melhores resultados através de Sinergias. A partir de uma sistematização periódica do diagnóstico organizacional, pode-se traçar uma linha de evolução do grau de sinergia no transcorrer do tempo, orientando os direcionadores estratégicos.

Quanto às conclusões acerca do estudo de caso, constata-se que a Organização objeto de estudo tem uma grande oportunidade de melhoria na obtenção de melhores resultados, visto que o resultado das percepções coletadas foi um grau de sinergia equivalente a 3,1. Estratificando este resultado, pode-se constatar não só a prontidão da alta administração para a cooperação entre as Unidades de Negócio, como também a prontidão para a adoção das boas práticas de governança corporativa. Carece, porém, de uma complementação na formalização dos planos estratégicos integrados entre as Unidades (planejamento estratégico), de uma melhor estruturação da administração da rede (estrutura) e de planejamento e execução integrados de programas e de projetos de intervenção social. Com a dedicação de um pequeno esforço em relação a estes itens, a Organização atinge ou fica muito próxima do estágio quatro de Sinergia (Padronizado) para as Dimensões Estratégicas, de Gestão e Social; tornando-a apta, portanto, a obter melhores resultados através do “efeito de conjunto” (ANSOFF, 1990) e da soma das partes maior que o todo (MORIN, 1977).

Em contrapartida às percepções da alta administração, pode-se constatar a percepção de um baixo grau de sinergia sob o ponto de vista da percepção dos gerentes/coordenadores. Esse baixo grau de sinergia representa as grandes oportunidades de aperfeiçoamento para a

obtenção de melhores resultados, sendo que se destaca o compartilhamento de serviços e recursos, a padronização de processos entre as Unidades e o tratamento conjunto de resíduos. Mesmo dispondo esforços nesses itens citados, ainda assim permanece a oportunidade de melhoria, visto que, para as Dimensões Ambiental e Operacional, a percepção do grau de sinergia concentra-se na fronteira entre o estágio Inicial (1) e o Básico (2). Esse aspecto acaba influenciando em um resultado de Sinergia Organizacional muito próximo da fronteira entre o Básico (2) e o Definido (3).

A pesquisa também evidencia a assimetria das percepções entre a alta administração e a operação (gerentes/coordenadores) no que tange à integração e cooperação entre as Unidades de Negócio. É de grande importância que a alta administração esteja com a percepção alinhada e que as suas definições estejam em sinergia. Entretanto, não se pode ignorar a importância de os níveis operacionais estarem alinhados à percepção da alta administração, sob o risco das ações cotidianas não produzirem os resultados esperados à luz de uma maior sinergia, uma maior cooperação e integração e, por consequência, melhores resultados.

O resultado da pesquisa também contribui para validar a importância de um instrumento de medida que congregue mais de uma dimensão abrangente o suficiente para contemplar desde a propriedade da Organização até a sua operação. Na opção de um instrumento que abarque somente a alta administração, poderia induzir a conclusões equivocadas perante a percepção de toda a Organização.

Ainda, sob a perspectiva de um processo de melhoria, pode-se concluir que a utilização desta ferramenta estabelece uma referência para o monitoramento das ações em prol de uma melhor sinergia organizacional, bem como permite estabelecer um parâmetro de comparação entre outras Organizações constituídas de multiunidades de negócio.

Considerando Bortolaso (2009), que desenvolveu uma ferramenta de avaliação da gestão de redes de cooperação, propondo a aplicação da mesma, o resultado desta pesquisa certifica a aplicação da ferramenta como um instrumento válido para medir a percepção do grau de colaboração (sinergia) em Organizações constituídas de multiunidades de negócio.

Tomando como referência Bititci et al. (2007), conclui-se que a Organização, objeto de estudo de caso, não está apta a obter melhores resultados através da integração e cooperação entre as Unidades de Negócio. Ainda, apoiando-se no conceito de Ansoff (1990), a Organização objeto de estudo de caso não está obtendo o resultado dos “efeitos de conjunto”, carecendo de ações para potencializar os benefícios da sinergia organizacional (“ $2 + 2 = 5$ ”). Considerando que o efeito da soma das partes ser maior que o todo (emergências)

não está sendo potencializado o suficiente, surgem algumas hipóteses: i) resgatando uma citação da introdução deste trabalho que aborda a sinergia como a interação entre os envolvidos na busca de um melhor desempenho e tomando o conceito de organização (MORIN, 1977), surge a hipótese das interações entre as partes e entre as partes e o todo não estarem suficientemente estimuladas; e ii) uma outra hipótese são as restrições (soma das partes menor que o todo) estarem influenciando na obtenção de melhores resultados através das emergências, gerando um desequilíbrio e uma perda de um potencial de melhor desempenho organizacional. Essas hipóteses remetem a trabalhos futuros.

Contudo, perante as dimensões da sinergia, pode-se afirmar, segundo os resultados desta pesquisa, que a Organização está apta a obter melhores resultados através da sinergia organizacional para a Dimensão de Gestão, sendo que, para as Dimensões Estratégica e Social, está muito próxima.

Finalizando, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para motivar a continuidade das pesquisas com vistas ao refinamento do contexto investigado; proporcionando, dessa forma, a construção do conhecimento, como também a disponibilização de instrumentos que possibilitem o apoio à tomada de decisões com vistas ao melhor uso dos recursos, incentivados pela soma dos esforços, situação em que o resultado global seja maior que a soma dos resultados individuais.

6.2 LIMITAÇÕES

De uma forma geral, todo o trabalho de investigação apresenta suas limitações. As próprias estratégias de pesquisa apresentam as suas, seja pelos seus objetivos, método de pesquisa, método de trabalho, escopo de pesquisa ou pelas próprias delimitações. Essas limitações estão descritas nos capítulos anteriores deste trabalho, sendo que, abaixo, estão relacionadas as limitações, especificamente, quanto à execução da pesquisa.

- Limita-se à percepção dos respondentes.
- Limita-se a três dos sete itens de medição da Dimensão Ambiental.
- Limita-se a um determinado espaço temporal, não podendo assegurar que em outro momento os resultados obtidos não sejam divergentes.
- Limita-se quanto à generalização, pois a adoção do método descritivo traz consigo a limitação a partir dos resultados da amostra pesquisada.

- Limita-se a medir (diagnosticar) a percepção da sinergia. Não aborda aspectos relacionados aos custos de implementação de sinergias, custos de transação, formas de implementação, como identificar oportunidades de sinergia, impactos da sinergia (alergias) nas Unidades de Negócio e/ou Organização, entre outros.

6.3 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Além da contribuição que a própria pesquisa apresenta, também são relevantes as outras oportunidades de investigação científica que surgem durante a sua execução. Estas indicações alimentam a continuidade da construção do conhecimento abordando aspectos não tratados pelas próprias delimitações da pesquisa, suas limitações durante a execução aquelas decorrentes dos resultados obtidos.

Nesse sentido, seguem, abaixo, algumas oportunidades de estudo oriundas deste trabalho:

Quanto à construção do instrumento de medição:

- Ampliar a quantidade de Dimensões; permitindo, dessa forma, uma maior abrangência das percepções de toda a Organização. Como sugestão de outras dimensões, sugere-se as Dimensões Mercadológica, Cultural e de Inovação.
- Estabelecer uma relação de causa-e-efeito entre as Dimensões, a fim de possibilitar a identificação de quais dimensões e itens de medição apresentam resultados mais rápidos e eficazes pautados pelo relacionamento entre as variáveis.
- Desenvolvimento de um instrumento de medição que contemple as mesmas dimensões, utilizando-se de outras vias para a obtenção de sinergias, que não a via da integração e colaboração.
- Ampliar a investigação complementando os itens de medição que compõem cada uma das dimensões.

Quanto à aplicação:

- Aplicar o instrumento de medição em outros segmentos de mercado e em outras Organizações. A generalização da aplicação do instrumento possibilitará a sua validação, assim como poderá estabelecer uma padronização das melhores práticas, podendo gerar *benchmarking* entre Organizações e segmentos de mercado.

- Aplicar o instrumento sistematicamente em uma mesma Organização, possibilitando o refinamento do instrumento e a investigação dos resultados obtidos a partir dos direcionadores estratégicos da Organização.
- Realizar uma pesquisa quantitativa relacionando os resultados da Organização com a percepção da sinergia para cada uma das dimensões.

Quanto aos resultados:

- Medir a intensidade das vias e das dimensões para a obtenção de sinergias, ou seja, realizar um trabalho de investigação que permita identificar qual das vias/dimensões para a obtenção de sinergias apresenta melhores resultados.
- Identificar a hierarquia de prioridades entre as vias, dimensões e itens de medição da sinergia, uma vez que os mesmos apresentam um relacionamento entre si e são aplicados a uma única Organização/rede.
- Identificar o impacto das vias em cada uma das Dimensões.
- Classificar as vias para a obtenção de sinergias perante os modelos de Organização, possibilitando sinalizar qual a melhor via para a obtenção de sinergia.
- Identificar a relação da intensidade das interações com o grau de sinergia organizacional.
- Relacionar o grau de sinergia (emergências) com o grau de restrições, a fim de identificar o ponto de equilíbrio entre as emergências e os antagonismos (restrições).
- Desenvolver um estudo que possibilite identificar as perdas que a Organização possa vir a ter por atuar com baixo grau de sinergia.
- Identificar a relação entre as Organizações que encerraram as suas atividades perante o grau de Sinergia de suas Unidades de Negócio.

REFERÊNCIAS

ANSARI, Shahzad; SCHOUTEN, Martijn; VERWAAL, Ernest. Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak. **Strategic Change**, n. 15, p. 353-360, nov./dez. 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.

Ansoff (1990)

Aurélio

AUSJAL. **Políticas e Sistemas de Autoavaliação e Gestão da Responsabilidade Social Universitária na AUSJAL**. São Leopoldo, Rio Grande do Sul: UNISINOS, 2009. 142 p.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge; FREIRE, K.. A Cooperação em Rede Proporciona Condições para a Aprendizagem e a Inovação junto às Empresas Associadas? In: XXXI ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

BARNEY, J. B.. Is the resource-based view a useful perspective for management research? Yes. **Academy of Management Review**, n. 26, p.41-56, 2001.

BERGERON, Bryan. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BITITCI, Umit et al. Managing synergy in collaborative enterprises. **Production Planning and Control**, [s.l.], v. 18, n. 6, p. 454-465, Sept. 2007.

BORTOLASO, Ingridi Vargas. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 171f. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade de Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CORNFORTH, C. J. (Ed.). **The governance of public and nonprofit organizations: what do boards do?** London: Routledge, 2003.

Covey, 2002

DAMODARAN, A.. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERNANDES, A. C.. Dinâmica de sistemas e business dynamics: tratando a complexidade no ambiente de negócios. In: ENEGEP, 21. Bahia, 2001.

FREITAS, H. M. R.; OLIVEIRA, Mirian. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set. 1998.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRUCA, T. S.; NATH, D.; MEHRA, A.. Exploiting synergy for competitive advantage. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 605-611, Ago. 1997.

Hindle, 2002

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Português-Inglês**. Rio de Janeiro: Record, 1982.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: [s.n.], 2009.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2007**. Brasília: [s.n.], 2009. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/>>. Acesso em: 15 de Janeiro de 2010

Janssen e Joha (2008)

KRUEGER, R. A. **Focus Groups: practical guide for applied research**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEMES JR., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora, 2002.

LETHBRIDGE, E.. Governança corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 8, dez. 1997.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2008.

MARETH, Taciana. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros da Universidade de Cruz Alta**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Unisinos, São Leopoldo, 2008.

Merriam-Webster (2011)

MONTELANC, Roy; PASIN, Rodrigo; CAVALCANTE, Francisco. **Avaliação de empresas: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor**. São Paulo: Pearson, 2009.

MORGAN, D. L.. **Focus Groups as qualitative research**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1998.

MORIN, Edgar. **O Método I: A Natureza da NATUREZA**. Porto Alegre: Sulina, 1977.

Morin (1980)

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre o sistema de controles**. 2005. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Paraná, 2005.

PORTER, Michael E.. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

QUINN, Bárbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shared Services: Mining for corporate gold**. London: Financial TimesPrentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano J. T.. **Serviços Compartilhados Como Forma de Estruturação Organizacional**. 128p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RENNER, Roberto Antonio. **Governança Corporativa em Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de

Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

SAHA, Bhavesh. Shared Services: is it for you? **Industrial Management**, Atlanta, v. 4, n. 50, p. 4-8. Set.1998.

SANTOS, A. R.. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, 2004

SCHULMAN, Donniel S. et al. **Shared Services: Adding Value to the Business Units**: John Wiley & Sons, 2001.

SCHULMAN, et al. **Shared Services**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SENGE, Peter M.. **A Quinta Disciplina** – Arte e Prática da Organização que Aprende. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

Shah (1998)

SILVEIRA, A.. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração),

THE RANDON HOUSE. **The randon house dictionary of the english language**. NewYork: Random House, 1969.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.

Vaishnavi e Kuechler (2007)

VAN AKEN, J.E.. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.

VERSCOORE, Jorge R.. **Redes de Cooperação Interorganizacionais**: a Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

WESTON, J. F.. The payoff in merger and acquisitions. In: ROCK, M; ROCK, R. H.; SIKORA, M (Eds). **The M&A Handbook**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F.. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WIKIPEDIA, 2010. **Research**, [Online]. Disponível em:
<<http://en.wikipedia.org/wiki/Research>>. Acesso em: 24 abr. 2011.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookmam, 2001.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Convido a participar da pesquisa sobre o tema relacionado à avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio. O resultado desta coleta de dados será utilizado como base para o desenvolvimento da dissertação de mestrado a ser apresentado pelo mestrando Marcos André Müller do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos.

Esta pesquisa será de relevância acadêmica uma vez que congrega a avaliação de 5 dimensões de sinergias empresariais sendo a sinergia estratégica, de gestão, operação, social e ambiental, valendo-se dos benefícios da sinergia através da integração e práticas de colaboração entre unidades de negócio. Contribui também disponibilizando, para a organização objeto de estudo de caso, uma ferramenta e um diagnóstico da atual sinergia organizacional.

Assim sendo, viemos por meio desta solicitar a indispensável colaboração de V. Sa. no sentido de apoiar a coleta de dados na Organização. Para a coleta de dados será disponibilizada uma cópia impressa do questionário aos respondentes sendo que para cada uma das questões deverá ser assinalada a alternativa que melhor representa a realidade atual da Organização. Após o preenchimento do questionário, o mesmo deverá ser encaminhado ao pesquisador sem a identificação individual do respondente.

Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V.S^a e os dados fornecidos serão tratados de forma a preservar a identificação individual.

Sua contribuição e colaboração são de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa.

Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração.

<p>_____ Prof. Dr Ricardo Cassel..... Coordenador do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção e Sistemas</p>	<p>_____ Prof. Dr Luis Henrique Rodrigues Orientador da Pesquisa</p>
--	--

APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO - SEÇÃO DE GRUPO FOCAL

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - Unisinos

Validação do Instrumento Medição da Sinergia Organizacional

Grupo Focal com Especialistas

Mestrando: Marcos André Müller

Orientador: Prof. Luis Henrique Rodrigues, Ph. D.



Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio

Objetivo: Validar o instrumento de medição e os mecanismos de aplicação

- **Validação do instrumento**
 - Avenidas, dimensões, itens de medição, critérios de avaliação e os estágios da sinergia
- **Validação do mecanismo de aplicação**
 - Dinâmica da coleta de dados e perfil dos respondentes

O objetivo do Grupo Focal é a obtenção do entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse de pesquisa, não importando se for utilizado sozinho ou com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas (FREITAS, 1998)



Agenda do dia (Grupo Focal)



Abertura - 5 min (8:30 – 8:35)	Contextualização da pesquisa, método de trabalho e Vias para obtenção de sinergias (15' Apresentação + 15' Debate)
Primeira parte (8:35 – 10:45)	Dimensões da Sinergia (15' Apresentação + 15' Debate)
Intervalo - 10 min (10:45 – 10:55)	Itens de medição (20' Apresentação + 15' Debate)
Segunda parte (10:55 – 11:50)	Critérios de Avaliação e Estágios da Sinergia (15' Apresentação + 20' Debate)
Encerramento - 15 min (11:50 – 12:00)	Coleta de dados – Questionário de auto-avaliação (10' Apresentação + 10' Debate)
	Perfil dos Respondentes (05' Apresentação + 10' Debate)
	Consolidação dos Resultados (10' Apresentação + 10' Debate)

JESUITAS

UNISINOS 40 ANOS

Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio

Questão de Pesquisa

Como medir o grau de sinergia organizacional em uma instituição confessional de ensino constituídas de multiunidades de negócio?

Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio

Objetivo Geral

Medir o grau de sinergia em organizações confessionais de ensino constituídas de multiunidades de negócio.

Objetivos Específicos

- Desenvolver um instrumento de medição do grau de sinergia contemplando as dimensões estratégica, de gestão, operação, cultural e comercial;
- Aplicar o instrumento proposto em um caso real, contemplando o ensino básico e superior;
- Analisar o caso, objetivando a definição de pontos de melhoria da sinergia organizacional através da via da integração;
- Avaliar o desenvolvimento e a aplicação do instrumento discutindo seus resultados, definindo as suas potencialidades e as suas respectivas limitações.



08:35 - 08:50 (15')



Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio

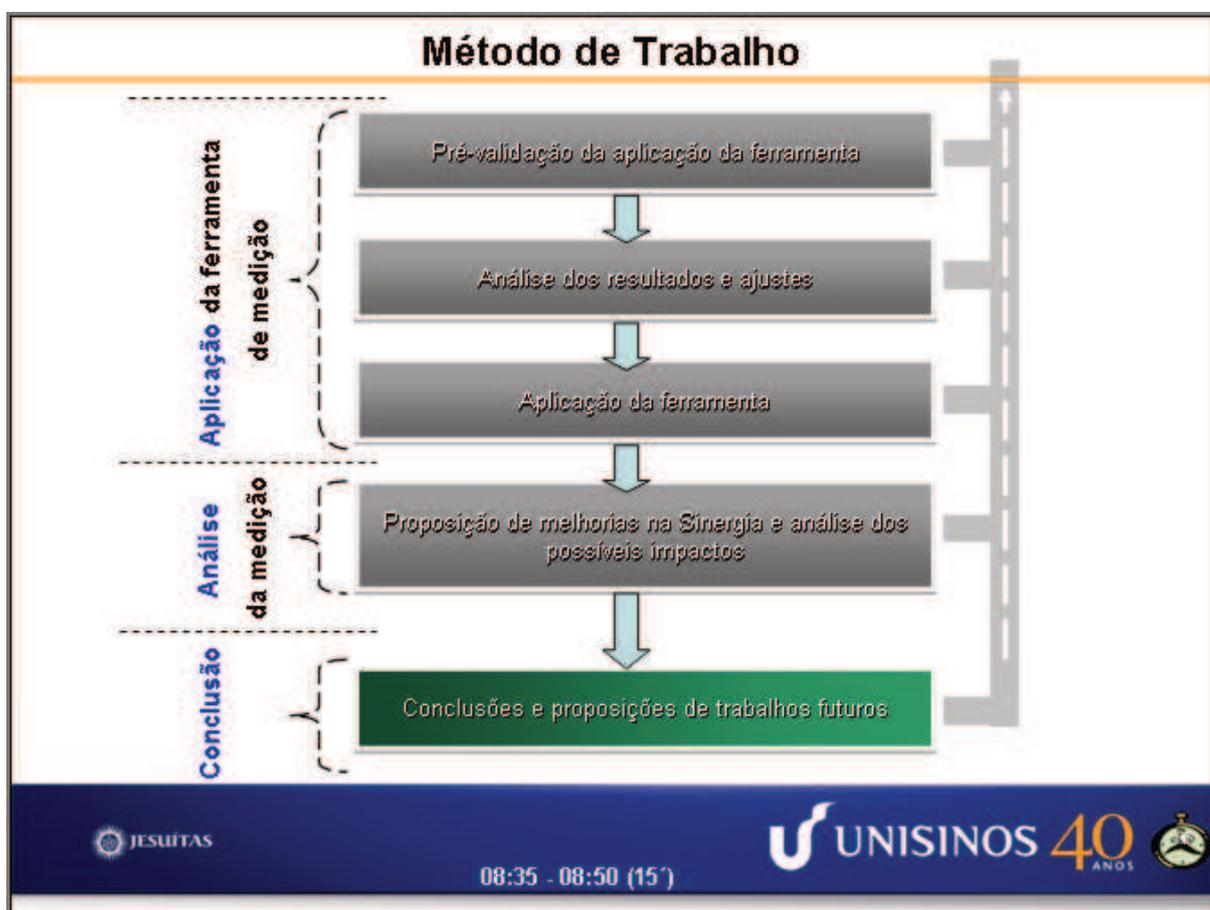
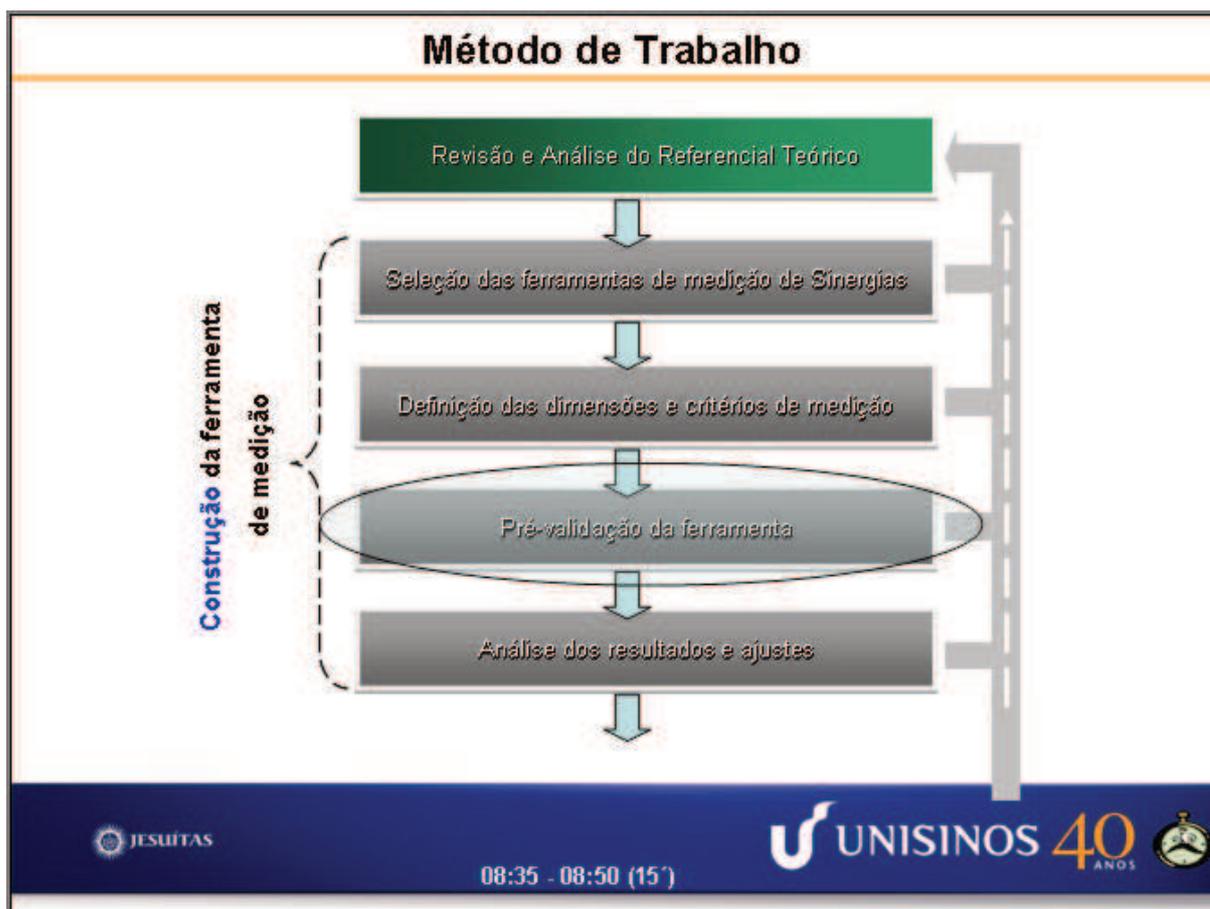
Roteiro

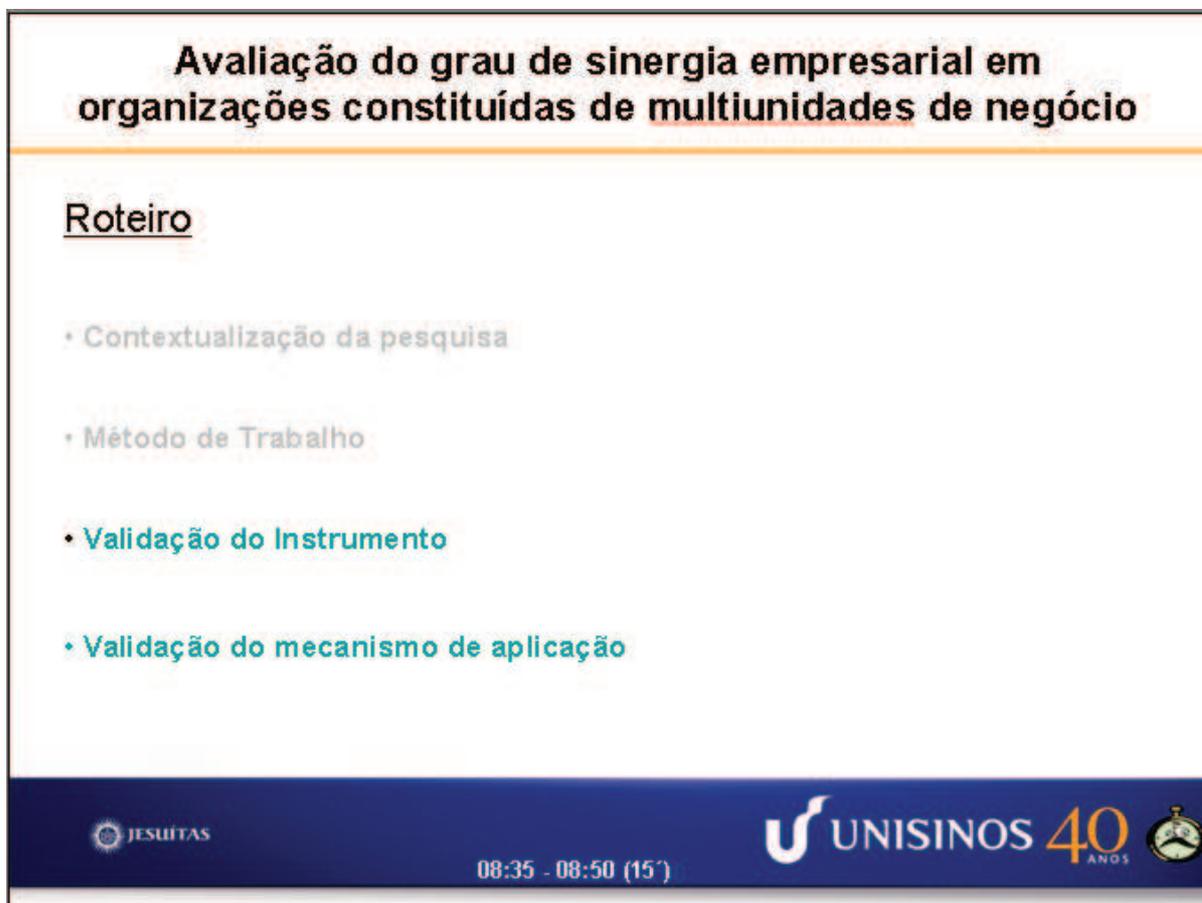
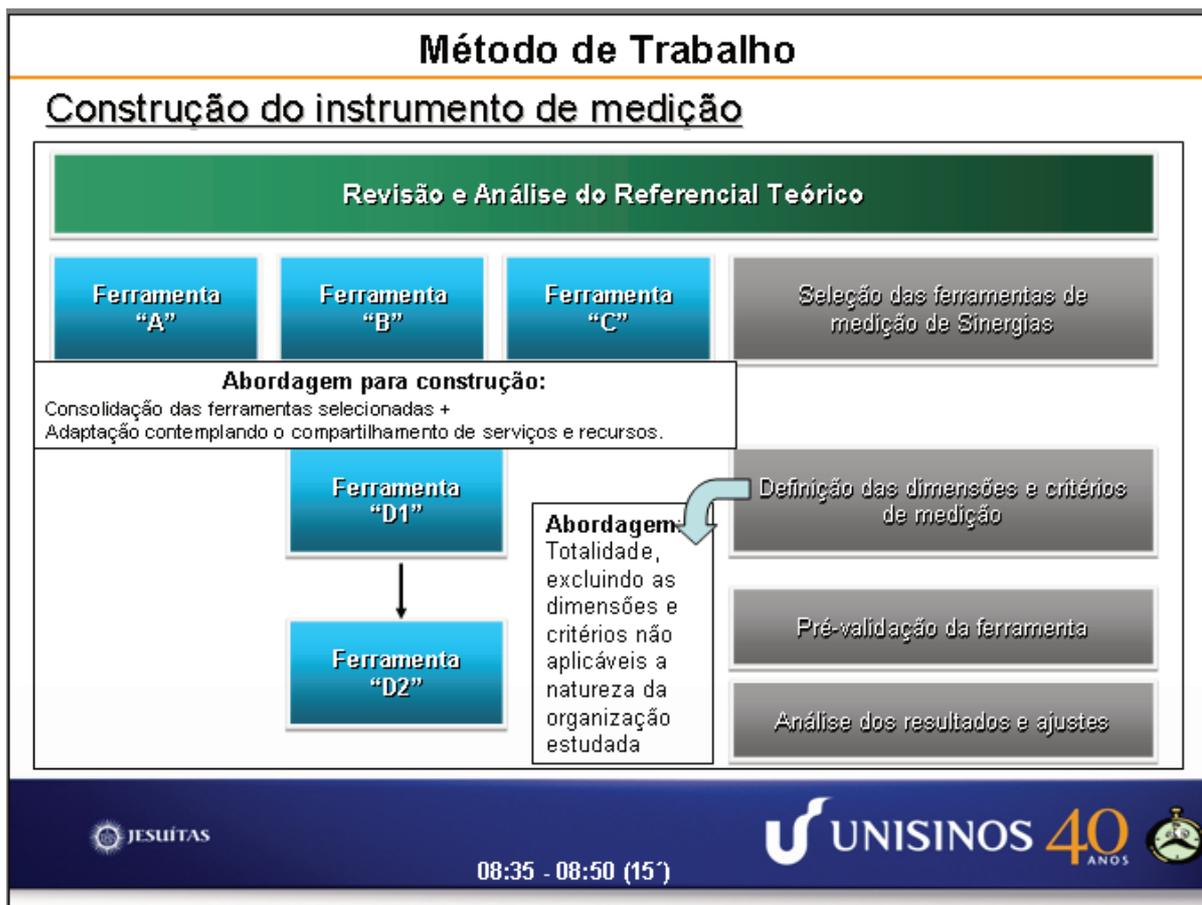
- Contextualização da pesquisa
- **Método de Trabalho**
- **Validação do Instrumento**
- **Validação do mecanismo de aplicação**



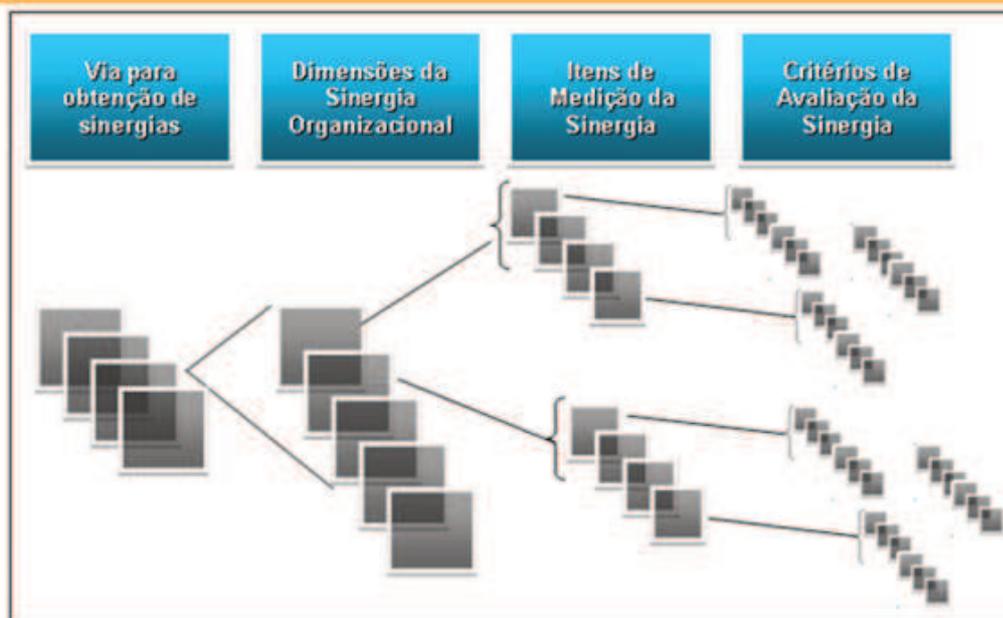
08:35 - 08:50 (15')







Concepção do Instrumento – Estrutura e Escopo



Validação do instrumento de aferição da sinergia organizacional

Vias para obtenção de Sinergias



Vias para obtenção de sinergias – Gerar valor para a organização

Montelano (2009) define o conceito de sinergia como sendo a **capacidade que uma combinação de empresas tem de ser mais lucrativa que a soma de seus lucros individuais**.

O todo ser mais lucrativo que a soma das partes remete ao conceito de **eficiência operacional**. Segundo Damodaran (2004), a eficiência operacional de uma organização determina sua margem operacional e, portanto, seu lucro operacional; **organizações mais eficientes têm margens operacionais mais elevadas**. Portanto, se a organização conseguir aumentar sua margem operacional sobre os ativos existentes, ela vai **gerar valor adicional**.



Vias para obtenção de sinergias

Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio



Vias para obtenção de sinergias

Questões para debate

- a) Considerando o que foi apresentado, pode-se afirmar que as vias apresentadas influenciam na sinergia organizacional?

- b) Considerando o que foi apresentado, pode-se afirmar que o relacionamento entre as variáveis de cooperação, integração, sinergia e eficiência operacional contribuem para a geração de valor para a organização?

- c) Outras considerações

Validação do instrumento

Dimensões

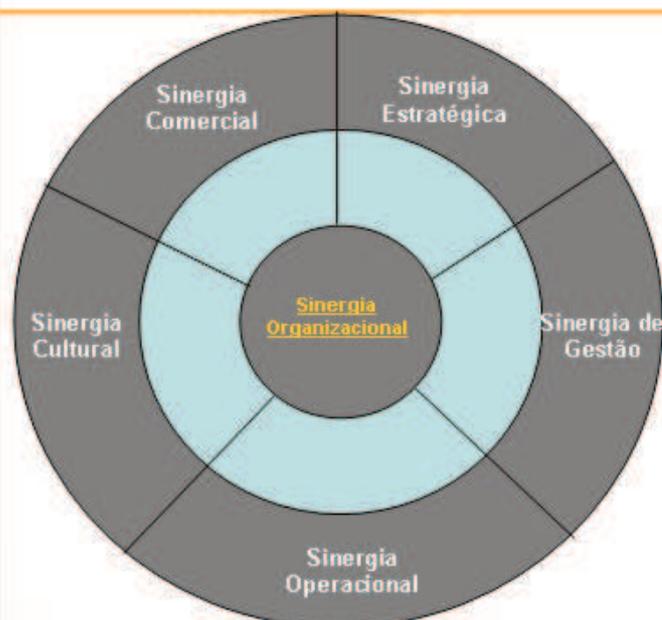
Consolidação das ferramentas + Adaptação Compartilhamento de recursos Mapeamento (Dimensões, Itens de Medição e Critérios de Avaliação)

Referência	Origem	Destino		
Silveira (2004)	Dimensão - Acesso a Informação	Dimensão - Sinergia de Gestão	Item de medição - Governança corporativa	Critério de Avaliação - Acesso a Informação
	Dimensão - Conteúdo das informações públicas			Critério de Avaliação - Conteúdo das informações públicas
Bititci et al. (2007)	Perspectiva - Sinergia Estratégica	Dimensão - Sinergia Estratégica		
	Perspectiva - Sinergia Operacional	Dimensão - Sinergia Operacional		
	Perspectiva - Sinergia Cultural	Dimensão - Sinergia Cultural		
	Perspectiva - Sinergia Comercial	Dimensão - Sinergia Comercial		
Bortoloso (2009)	Critério - Estratégia	Dimensão - Sinergia Estratégica	Item de medição - Planejamento Estratégico	
	Critério - Coordenação e liderança	Dimensão - Sinergia de Gestão	Item de medição - Coordenação e Liderança	
	Critério - Estrutura		Item de medição - Estrutura	
	Critério - Relacionamento		Item de medição - Relacionamento	
	Critério - Resultado		Item de medição - Resultado	

Consolidação das ferramentas + Adaptação Compartilhamento de recursos Mapeamento (Dimensões, Itens de Medição e Critérios de Avaliação)

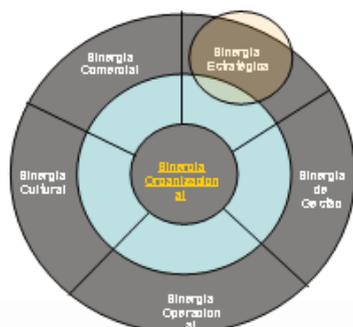
Referência	Origem	Destino		
Schulman et al. (2001) Bergeron (2003) Quinn et al. (2000)		Dimensão - Sinergia Operacional	Item de medição - Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis	
			Item de medição - Compartilhamento de Serviços de TIC	
			Item de medição - Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadoria	
			Item de medição - Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos	
			Item de medição - Compartilhamento de Serviços de Comerciais	

Dimensões do Instrumento de Medição da Sinergia Organizacional



Dimensões do Instrumento

Sinergia Estratégica

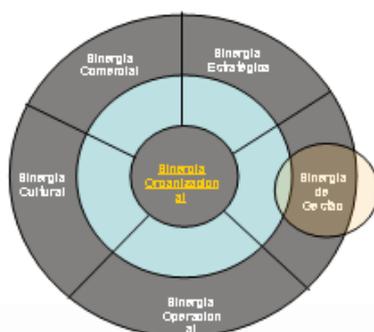


Esta dimensão requer:

- Que a organização seja **auto-consciente**, isto é, compreenda o seu ambiente estratégico e operacional (BITITCI et al., 2007).
- Que a organização seja **coletivamente consciente**, ou seja, entenda os seus parceiros de cooperação, os objetivos de cada parceiro e as expectativas, o que cada parceiro vai **contribuir para a colaboração** empresarial, bem como a nova proposição de valor da empresa em colaboração (BITITCI et al., 2007).
- A formulação e **direcionamento estratégico da organização**, bem como os planos de ações e metas com vistas a manutenção e geração de resultados da organização e das unidades de negócio (BORTOLASO, 2009).

Dimensões do Instrumento

Sinergia de Gestão

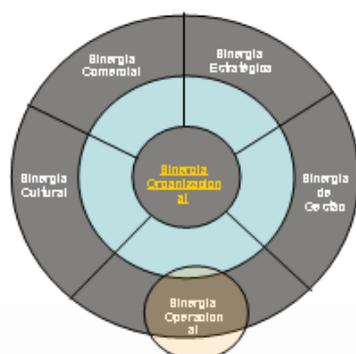


Esta dimensão requer:

- **Acesso às informações** do desempenho da organização (SILVEIRA, 2004).
- Uma **estrutura de coordenação** da organização (BORTOLASO, 2009).
- A disponibilização da **infraestrutura para funcionamento** administrativo, profissionais com capacidade para gerenciar a rede, utilização de um sistema de gestão (ERP), etc. Aborda também aspectos relacionados à **financiabilidade** da organização tendo como foco a capacidade que a rede tem para gerar recursos para a sua manutenção (BORTOLASO, 2009).
- O **compartilhamento de conhecimento** entre unidades de negócio, credibilidade da organização, **acesso aos recursos e desempenho financeiro da organização**. O bom desempenho deste item contribui diretamente com a competitividade e consolidação da organização (BORTOLASO, 2009).
- A **definição de políticas de relacionamento** com parceiros externos (universidades, governos, organizações não governamentais) e entre as unidades de negócio (BORTOLASO, 2009).

Dimensões do Instrumento

Sinergia Operacional



Esta dimensão requer:

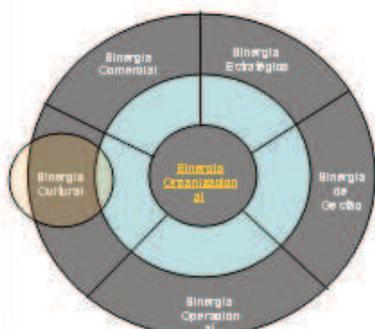
- Que os **processos operacionais e controles internos** de cada unidade de negócio da organização estejam em ordem, ou seja, garantir que a sua própria casa está em ordem (BITITCI et al., 2007).
- Maturidade dos **processos entre as unidades de negócio**, ou seja, capacidade das unidades de negócio coordenarem seus processos operacionais para além das fronteiras individuais (BITITCI et al., 2007).
- Que a organização (rede) gerencie, analise e **melhore os fluxos de trabalho**, evidenciando as premissas para a operacionalização das ações **em busca do desenvolvimento da gestão** e do alinhamento dos atores envolvidos (BORTOLASO, 2009).
- O **compartilhamento de serviços e recursos entre unidades de negócios com vistas à otimização**
 - Serviços Financeiros e Contábeis
 - Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação
 - Serviços de Recursos Humanos
 - Serviços de Logística e Suprimentos
 - Serviços Comerciais

Dimensões do Instrumento

Sinergia Cultural

Esta dimensão requer:

- **Compatibilidade cultural e organizacional** entre as unidades de negócio - centrado a questões relacionadas às pessoas (BITITCI et al., 2007).

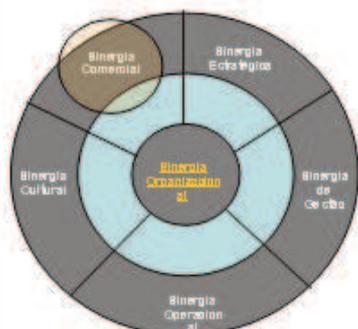


Dimensões do Instrumento

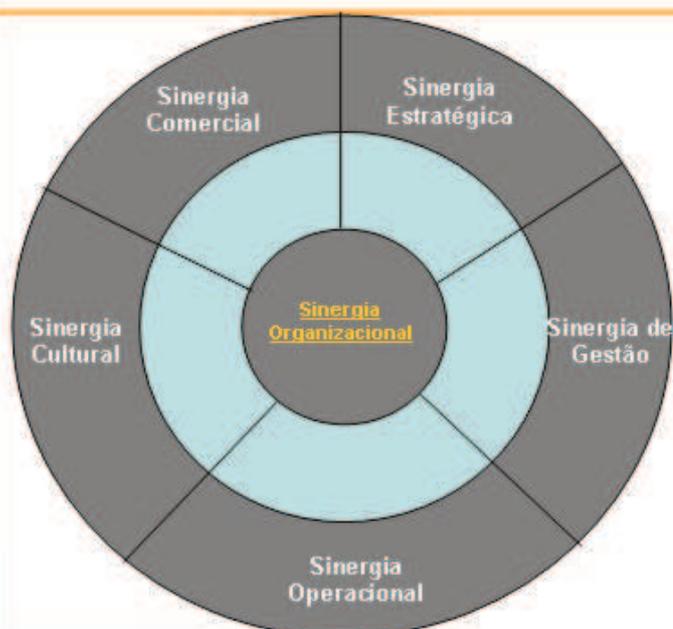
Sinergia Comercial

Esta dimensão requer:

- **Clareza e robustez nos acordos comerciais**, direitos de propriedade intelectual e participação nos lucros (quando houver). Aborda as relações com instituições parceiras externas a organização (rede) - centrado nas questões relacionadas confiança e compromissos comerciais (BITITCI et al., 2007).



Dimensões do Instrumento de Medição da Sinergia Organizacional



- a) As dimensões abordadas contribuem para a obtenção de sinergias através da via da integração e colaboração entre unidades de negócio?
- b) Considerando o que foi apresentado, o agrupamento e segregação das dimensões estão coerentes e consistentes contribuindo para identificar o grau de sinergia de cada uma das dimensões?
- c) Os requisitos que compreendem cada uma das dimensões estão claros e contribuem na caracterização de cada uma das dimensões?
- d) Outras considerações



Validação do Instrumento

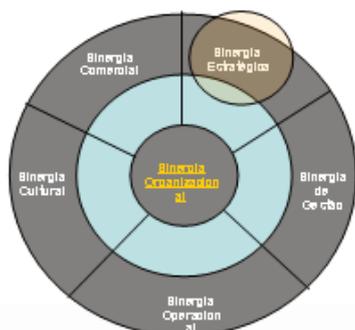
Itens de Medição



Itens de Medição

Sinergia Estratégica

Autoconsciência da importância da estratégia organizacional



Este item de medição tem como objetivo:

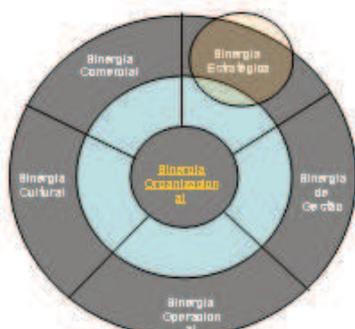
- Medir a autoconsciência da organização sobre seu ambiente estratégico e operacional abordando o conhecimento das **políticas globais** (legislação e mercado) que afetam toda a rede, conhecimento dos **pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades** relacionadas a rede, as **competências essenciais** da rede e a nova **proposta de valor agregada** a todas as unidades de negócio por atuar em cooperação (BITITCI et al., 2007)



Itens de Medição

Sinergia Estratégica

Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede



Este item de medição tem como objetivo:

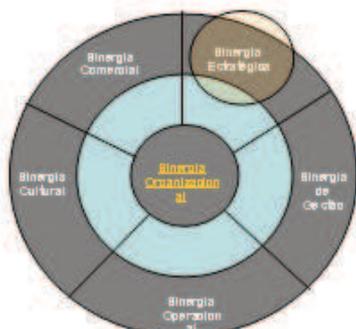
- Medir a **consciência sobre a importância da cooperação** entre as unidades de negócio abordando aspectos como as **competências instaladas na rede**, **cooperação como estratégia organizacional**, o **compartilhamento de ganhos e riscos** e conhecimento das unidades de negócio parceiras da rede (BITITCI et al., 2007)



Itens de Medição

Sinergia Estratégica

Plano estratégico da organização



Este item de medição tem como objetivo:

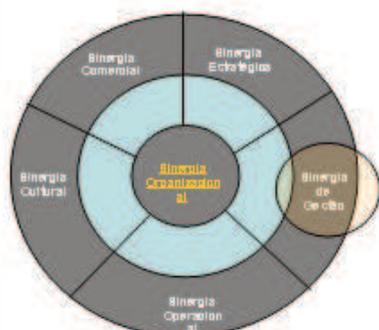
- Medir as ações estratégicas através da **formulação e direcionamento estratégico** da organização formalizando os desdobramentos em planos e metas com vistas à manutenção e geração de resultados. Aborda aspectos relacionados ao **desenvolvimento** de um **planejamento estratégico e alinhamento com as estratégias** de cada unidade de negócio (BORTOLASO, 2009)



Itens de Medição

Sinergia de Gestão

Governança Corporativa



Este item de medição tem como objetivo:

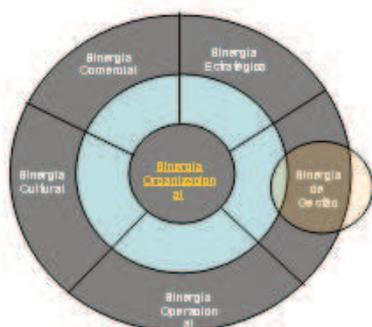
- Medir o **acesso e o conteúdo das informações** da organização através da disponibilização de **relatórios anuais do desempenho** (SILVEIRA, 2004)



Itens de Medição

Sinergia de Gestão

Coordenação e Liderança



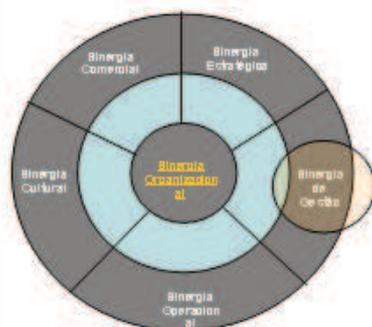
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **existência de uma estrutura de coordenação da organização com vistas à manutenção dos instrumentos contratuais**, de uma liderança para alavancar o **crescimento e fortalecimento da organização** e o desenvolvimento de um ambiente propício para a **interação e troca de idéias** (BORTOLASO, 2009)

Itens de Medição

Sinergia de Gestão

Resultado



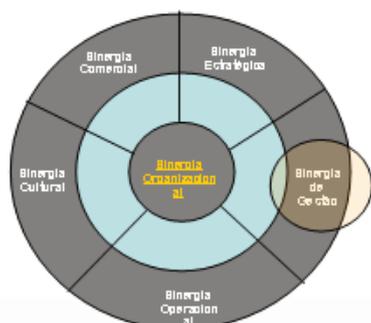
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir os **resultados e benefícios obtidos pela organização nas suas unidades de negócio** sendo que um bom desempenho neste item contribui para a **competitividade e consolidação da organização**. Aborda aspectos relacionados ao **compartilhamento de conhecimento, credibilidade, acesso aos recursos e desempenho financeiro** (BORTOLASO, 2009)

Itens de Medição

Sinergia de Gestão

Estrutura



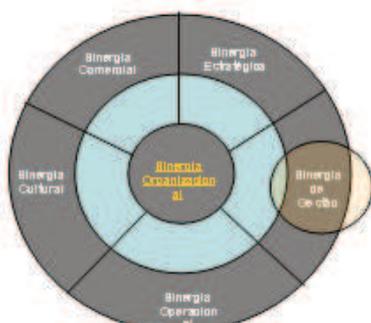
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir os recursos disponibilizados pela organização para administrar a rede tais como **escritório** com **infraestrutura** para funcionamento administrativo, **profissionais** com capacidade para gerenciar a rede, utilização de um **sistema de gestão** (ERP), etc. Aborda também aspectos relacionados à **financiabilidade da organização** tendo como foco a capacidade que a rede tem para gerar recursos para a sua manutenção (BORTOLASO, 2009)

Itens de Medição

Sinergia de Gestão

Relacionamento



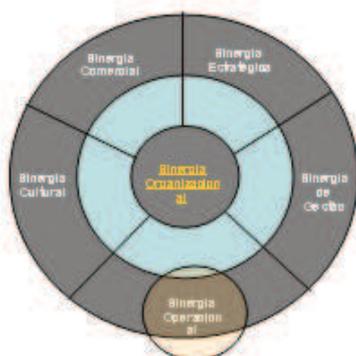
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **interação com os interessados** (*stakeholders*), **definição de políticas de relacionamento** com parceiros externos (universidades, governos, organizações não governamentais) e entre as unidades de negócio (BORTOLASO, 2009)

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Processos Internos



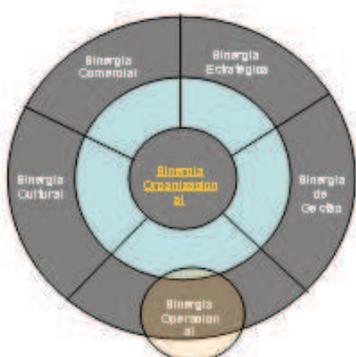
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir se os **processos operacionais e controles internos de cada unidade de negócio estão definidos e disseminados** na própria unidade de negócio (garantir que a sua própria casa está em ordem). Aborda os **processos de suporte as negociações** (desempenho dos gestores), os **processos de suporte interno (BackOffice)** e os **processos de negócio** (BITITCI et al., 2007)

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Processos Entre Unidades de Negócio



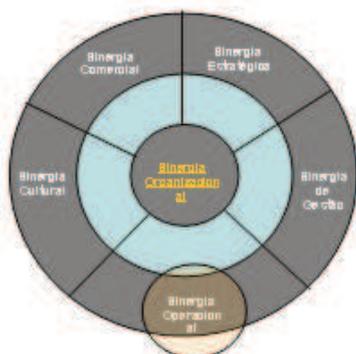
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir se os **processos entre as unidades de negócio estão claramente definidos e disseminados entre as mesmas** (processos operacionais para além das fronteiras individuais). Aborda os controles entre as unidades contemplando a **sistematização da conversação estratégica**, visibilidade do **desempenho da unidade de negócio**, definição dos **processos entre unidades e relacionamento entre as unidades** (BITITCI et al., 2007)

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Padronização de Processos



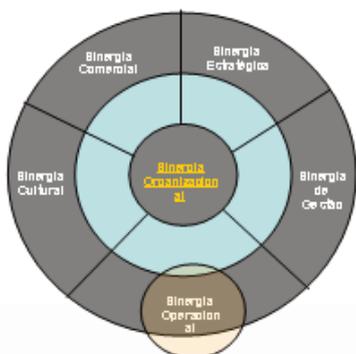
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir se a **organização gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho** evidenciando as premissas básicas para a operacionalização das ações em busca do desenvolvimento da gestão e do alinhamento dos atores envolvidos. Aborda aspectos relacionados à **padronização da comunicação interna, processos administrativo-financeiros, processos de negociação, processos de expansão da organização e processos de marketing** (BORTOLASO, 2009)

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis



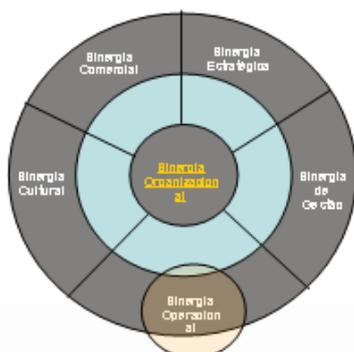
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal), a gestão dos serviços compartilhados e a definição das políticas da organização** contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização. Abrange os processos financeiros e contábeis abordando **contas a pagar e receber, faturamento, contabilidade, cobrança e crédito, viagens e despesas, apuração de impostos, contabilidade gerencial, análise financeira, tesouraria, planejamento tributário, relação com os acionistas, estrutura de capital e captação;**

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Compartilhamento de Serviços TIC



Este item de medição tem como objetivo:

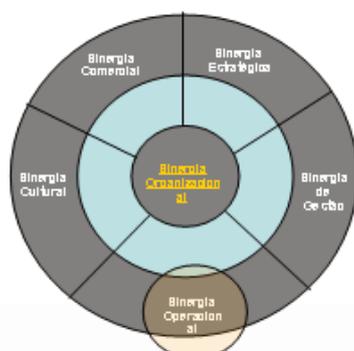
- Medir a **otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal)**, a **gestão dos serviços compartilhados** e a **definição das políticas da organização** contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização. Abrange os processos relacionados a tecnologia da informação e comunicação, abordando **help desk, serviços de rede, manutenção da infraestrutura, comunicação, desenvolvimento de aplicativos, compras, desenvolvimento de estratégias de TIC e desenvolvimento de fornecedores globais**



Itens de Medição

Sinergia Operacional

Compartilhamento de Serviços Recursos Humanos



Este item de medição tem como objetivo:

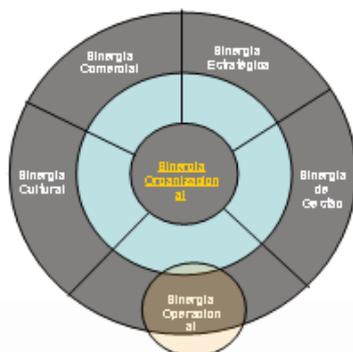
- Medir a **otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal)**, a **gestão dos serviços compartilhados** e a **definição das políticas da organização** contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização. Abrange os processos relacionados ao desenvolvimento de recursos humanos e pagadoria, abordando **folha de salários, benefícios, atendimento a funcionários, avaliação de desempenho, relatório de horas (ponto), recrutamento e treinamento, remuneração, políticas de RH, relações trabalhistas e sindicais**



Itens de Medição

Sinergia Operacional

Compartilhamento de Serviços Logística e Suprimentos



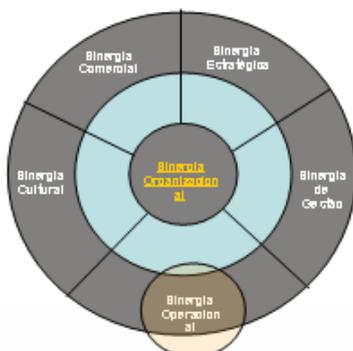
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal)**, a **gestão dos serviços compartilhados** e a **definição das políticas da organização** contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização. Abrange os processos relacionados à distribuição e fornecimento, abordando a **contratação de pedidos, contratação de fretes e serviços de logística avulso, administração da frota, negociação de contratos e suprimentos de longo prazo, planejamento logístico e negociação de fornecedores estratégicos**

Itens de Medição

Sinergia Operacional

Compartilhamento de Serviços Comerciais



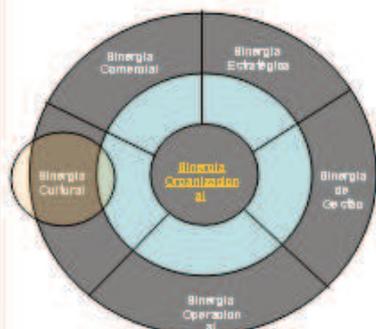
Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **otimização dos recursos (infraestrutura e pessoal)**, a **gestão dos serviços compartilhados** e a **definição das políticas da organização** contemplando as políticas para o atendimento as obrigações externas bem como políticas internas a organização. Abrange os processos de relacionamentos comerciais, abordando **atendimento telefônico, colocação de pedidos, vendas em campo, política de vendas, preços e canais e o desenvolvimento de contas "chave"**

Itens de Medição

Sinergia Cultural

Cultura organizacional



Este item de medição tem como objetivo:

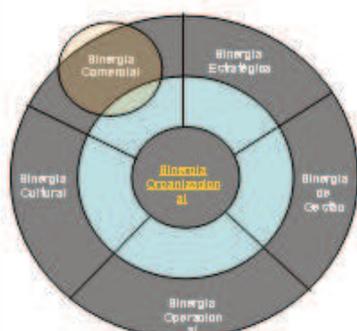
- Medir a **compatibilidade cultural e organizacional** entre as unidades de negócio, abordando **estilo de gestão, confiança e compromisso, cultura operacional, agilidade de resposta de gestão, compartilhamento de riscos, compartilhamento de sistemas e o compartilhamento de informações** (BITITCI et al., 2007)



Itens de Medição

Sinergia Comercial

Confiança e Compromissos Comerciais

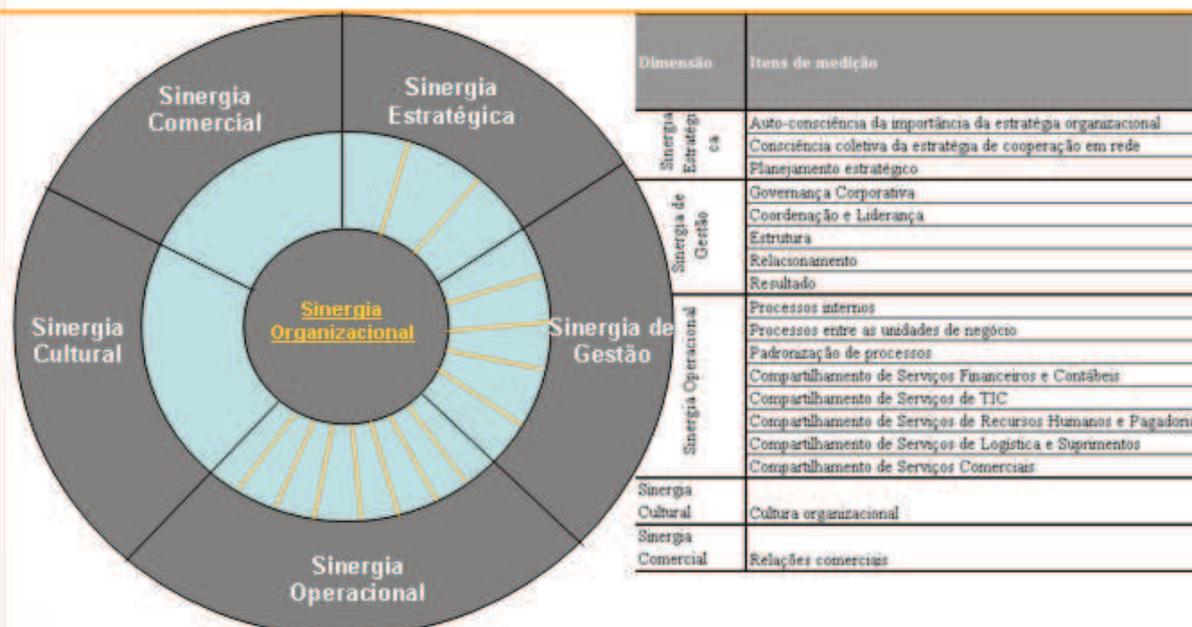


Este item de medição tem como objetivo:

- Medir a **confiança e compromisso** através da **clareza e robustez dos acordos comerciais** para todos os parceiros da organização bem como os riscos envolvidos. Aborda aspectos relacionados à **transparência financeira da instituição parceira** (externa a rede), **prevenção de riscos, acordos de direitos de propriedade, mecanismos de financiamento e compartilhamento de ganhos** (BITITCI et al., 2007)

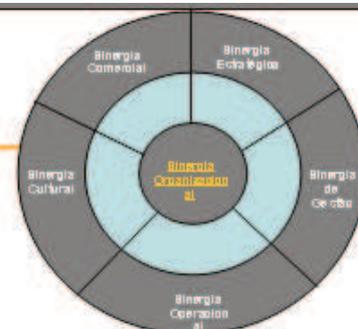


Dimensões e itens de medição



Dimensões e itens de medição

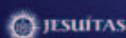
Dimensão	Itens de medição
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia organizacional Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede Planejamento estratégico
Sinergia de Gestão	Governança Corporativa Coordenação e Liderança Estrutura Relacionamento Resultado
Sinergia Operacional	Processos internos Processos entre as unidades de negócio Padronização de processos Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis Compartilhamento de Serviços de TIC Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadora Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos Compartilhamento de Serviços Comerciais
Sinergia Cultural	Cultura organizacional
Sinergia Comercial	Relações comerciais



- Os itens de medição contribuem para a avaliação das dimensões da sinergia organizacional?
- Considerando o que foi apresentado, o agrupamento e segregação dos itens de medição estão coerentes e consistentes contribuindo para identificar o grau de sinergia de cada uma das dimensões?
- Outras considerações

Validação do Instrumento

Critérios de Avaliação

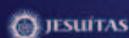


10:10 - 10:25 (15')



Critérios de Avaliação

Para o desdobramento dos critérios de avaliação utilizou-se dos aspectos abordados em cada um dos itens de medição resultando em 88 critérios.



10:10 - 10:25 (15')



Critérios de Avaliação

Itens de medição	Critérios de avaliação
Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	Política global (legislação e mercado) SWOT ⁹ Competências essenciais da organização Proposta de valor
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	Competências da organização Cooperação como estratégia Compartilhamento de ganhos e riscos Conhecimento das unidades de negócio
Plano estratégico da organização	Planejamento estratégico da organização Plano de ações e metas da organização Alinhamento da estratégia organizacional com a estratégia das unidades de negócio
Governança corporativa	Acesso a informações Conteúdo das informações
Coordenação e Liderança	Coordenação e liderança
Resultado	Compartilhamento de conhecimento Credibilidade organizacional Acesso a recursos Desempenho financeiro
Estrutura	Recursos disponíveis Financiabilidade da organização

Questionário para a coleta de dados

Dimensões	Itens de medição	Critérios de avaliação	ID	Descrição das Questões
<p>Sinergia Estratégica: esta dimensão é composta de três itens de medição. A primeira parte requer que a organização de seja auto-consciente da importância da estratégia organizacional, a segunda parte requer que a organização seja coletivamente consciente, ou seja, entende os seus parceiros de cooperação, os objetivos de cada parceiro e as estratégias de cada um, e a terceira parte requer a formalização da proposta de valor da empresa em colaboração. A terceira parte requer a formalização da formulação e direcionamento estratégico da organização.</p>				
	Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	<p>Objetivo: Medir a auto-consciência da organização sobre o seu ambiente estratégico e operacional Glossário: <i>Organização</i>, representa a rede em que a instituição pertence; <i>Unidade de Negócio</i>, representa a unidade de negócio da organização.</p>		
		Política global (legislação, mercado)	Q1	A Unidade de Negócio tem consciência da política global (legislação, mercado), das forças econômicas, sociais e tecnológicas que afetam a competitividade de toda a organização?
		SWOT	Q2	A Unidade de Negócio tem consciência global dos concorrentes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e clientes de toda a organização?
		Competências essenciais da organização	Q3	A Unidade de negócio tem compreensão dos pontos fortes e fraquezas da organização, oportunidades e ameaças com relação as forças competitivas descritas na questão anterior?
		Proposta de valor	Q4	A Unidade de Negócio tem compreensão clara das competências essenciais da organização que são difíceis de replicar?
			Q5	A Unidade de negócio tem clareza e foco da proposta de valor de toda a organização?

Validação do Instrumento

Estágios da Sinergia

Estágios da Sinergia

Visando tornar objetiva a avaliação, é necessária a definição de uma **escala** onde cada critério possa ser medido. Para a definição desta escala, foi realizada uma **consolidação** das escalas de [Bititci et al. \(2007\)](#) e [Bortolaso \(2009\)](#).

As respostas aos critérios são ponderadas numa escala de **cinco pontos** onde “5” corresponde a um estágio inicial e “1” corresponde a um estágio otimizado.

Padrões de Referência: Escala

Inicial	Básico	Definido	Padronizado	Otimizado
5	4	3	2	1

A consolidação de cada um dos critérios em itens de medição, a consolidação dos itens de medição em dimensões da sinergia e a consolidação das dimensões da sinergia estabelecem o estágio de sinergia em que a organização se encontra.

Estágios da Sinergia

Padrões de Referência: estágios da sinergia organizacional

Inicial	Básico	Definido	Padronizado	Otimizado
<p>Imprevisível ou inexistente. Representa intenções de obter uma melhor sinergia mas não contempla os requisitos mínimos para obtenção de melhores resultados através de uma sinergia organizacional.</p>	<p>Apresenta os conhecimentos básicos dos requisitos, mas ainda não está habilitado para obter melhores resultados através de uma sinergia organizacional.</p>	<p>Apresenta os conhecimentos básicos dos requisitos e contempla algumas práticas básicas para a obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Necessita disseminar as práticas para toda a organização. A organização encontra-se em fase de aprendizagem buscando identificar as ações que possibilitem perpetuar as práticas e garantir a continuidade do aprendizado da organização para obtenção de uma melhor sinergia.</p>	<p>Requisitos bem compreendidos e disseminados na organização. A organização está habilitada para iniciar um processo de melhoria identificando possíveis focos de ineficiência consolidando as práticas na obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional.</p>	<p>Plenamente competente e capaz de demonstrar liderança na obtenção de melhores resultados através da sinergia organizacional. Encontra-se no nível de referência alinhada com os objetivos de uma organização que busca atingir o efeito "2 + 2 = 5".</p>
<p>Grande oportunidade de melhoria nos resultados da organização trazendo como desafio identificar o que deve ser feito para obter sinergia</p>	<p>Desafio: identificar como implementar as práticas de sinergia para o item avaliado</p>	<p>Desafio: a disseminação e o aprendizado para toda a organização</p>	<p>Desafio: identificar possíveis focos de ineficiência</p>	<p>Desafio: a sustentação deste estágio de sinergia.</p>

Fonte: Adaptado de Bortolassa 2009 e Bititci et al/2007



10:10 - 10:25 (15')



Critérios de Avaliação / Estágios da Sinergia / Concepção do Instrumento

Critérios de Avaliação

- Considerando a forma como foram realizados os desdobramentos dos itens de medição para os critérios de avaliação, pode-se afirmar que os critérios de avaliação contribuem para a medição do item?
- Considerando a forma como foram realizados os desdobramentos dos itens de medição para os critérios de avaliação, pode-se afirmar que o agrupamento e a segregação dos critérios contribuem para a avaliação do seu respectivo item de medição?
- Outras considerações

Estágios da Sinergia

- Considerando a forma como foi realizada a definição da escala do Instrumento de medição, pode-se afirmar que a escala irá contribuir na definição do estágio de sinergia organizacional?
- Considerando a definição de cada um dos estágios de sinergia, os desafios apresentados apontam para a proposição de melhoria da sinergia organizacional?
- Outras considerações

Concepção do Instrumento

- Considerando a forma como foi desenvolvido o instrumento de medição, pode-se afirmar que o mesmo irá contribuir com o objetivo da pesquisa (Medir o grau de sinergia organizacional)?
- Outras considerações



10:25 - 10:45 (20')



Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio

Roteiro

- Contextualização da pesquisa
- Método de Trabalho
- Validação do Instrumento
- Validação dos mecanismos de aplicação

Intervalo (10:45 – 10:55)



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Coleta de dados

Questionário de auto-avaliação

Validação dos mecanismos de aplicação

Coleta de dados

Características da coleta de dados	
Dimensões	Sinergia Estratégia Sinergia de Gestão Sinergia Operacional Sinergia Cultural Sinergia Comercial
Grupos e áreas de pesquisa	Proprietários (Acionistas) Diretoria da organização Diretoria das unidades de negócio Gerentes e coordenadores
Unidades de pesquisa	3 instituições de ensino básico 1 instituição de ensino superior
Fontes de evidências	Entrevista semi-estruturada Observação direta e participante Questionário Registro em arquivos

Validação dos mecanismos de aplicação

Questionário de Autoavaliação - Google Docs

Sinergia Estratégica

Item de Medição: Auto-consciência da importância da estratégia organizacional

Objetivo: Medir a auto-consciência da organização sobre o seu ambiente estratégico e operacional

A Unidade de Negócio tem consciência da política global (legislação, mercado), das forças econômicas, sociais e tecnológicas que afetam a competitividade de toda a organização?*

Glossário: Organização: representa a rede em que a instituição pertence; Unidade de Negócio: representa a instituição ao qual pertence o respondente

1 2 3 4 5

Pouco Muito

A Unidade de negócio tem compreensão dos pontos fortes e fraquezas da organização, oportunidades e ameaças com relação as forças competitivas descritas na questão anterior?*

Glossário: Organização: representa a rede em que a instituição pertence; Unidade de Negócio: representa a instituição ao qual pertence o respondente

1 2 3 4 5

Pouco Muito

A Unidade de Negócio tem compreensão clara das competências essenciais da organização que são difíceis de replicar?*

Glossário: Organização: representa a rede em que a instituição pertence; Unidade de Negócio: representa a instituição ao qual

1 2 3 4 5

Pouco Muito

Para cada questão, o respondente assinala uma e apenas uma opção variando numa escala crescente de 1 a 5.

Validação dos mecanismos de aplicação

Questionário de Autoavaliação (Google Docs) – Compartilhamento de serviços

Especificamente para a coleta dos dados referente aos itens de medição para a avaliação do **compartilhamento de serviços**, foi elaborada uma única questão variando apenas o critério.

Assinale uma ou mais alternativas que representam o compartilhamento dos seguintes serviços:

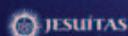
Contas a pagar:

- Existência da formalização de uma política única para atendimento as obrigações legais e formalização de políticas internas válidas para toda a organização;
- Estabelecimento de uma estrutura de gestão única para toda a organização;
- Recursos e infraestrutura (hw, sw, recursos humanos, comunicação, etc)

Contabilidade:

- Existência da formalização de uma política única para atendimento as obrigações legais e formalização de políticas internas válidas para toda a organização;
- Estabelecimento de uma estrutura de gestão única para toda a organização;
- Recursos e infraestrutura (hw, sw, recursos humanos, comunicação, etc)

Para cada questão, o respondente assinala uma, mais de uma opção ou nenhuma opção.



10:55 - 11:05 (10')

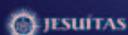


Validação dos mecanismos de aplicação

Questionário de Autoavaliação – Tabulação das questões múltiplas escolhas

Para associar a combinação de respostas a escala de medição, utilizou-se dos padrões de referência para medição da sinergia adaptados de Bortolaso (2009) e Bititci et al. (2007).

Alternativas de respostas	Respostas							
Existência da formalização de uma política única para atendimento as obrigações legais e formalização de políticas internas válidas para toda a organização	X	X	X		X			
Estabelecimento de uma estrutura de gestão única para toda a organização	X	X		X		X		
Existência de compartilhamento de recursos e infraestrutura (hw, sw, recursos humanos, comunicação, etc)	X		X	X			X	
Classificação das respostas	1	2	3		4		5	
	Otimizado	Padronizado	Definido		Basico		Inicial	



10:55 - 11:05 (10')



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Questionário de auto-avaliação

Múltipla escola

- a) As questões definidas para identificar a existência de compartilhamento de serviços e recursos estão adequadas?
- b) Considerando o que foi apresentado, o relacionamento entre as combinações de respostas com a escala de medição está adequado aos estágios de sinergia?
- c) Outras considerações

Escolha simples

- a) Considerando o que foi apresentado, a forma como estão estruturadas as questões contribui para uma coleta de dados que retrate a realidade da sinergia organizacional?
- b) Outras considerações

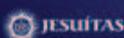


11:05 - 11:15 (10')



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Perfil dos respondentes



11:15 - 11:20 (05')



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Consolidação dos dados

Dimensão	Itens de medição	Grupos e áreas de pesquisa							Total de questões	
		Ação/rea	Diretoria de Organização	Diretoria Unidades de Negócio	Gerentes e Coord.					
					TC	TR	TR	LS		C
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia organizacional		5							5
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede		6							6
	Planejamento estratégico		10							10
Sinergia de Gestão	Governança Corporativa	8								8
	Coordenação e Liderança		6							6
	Estrutura		8							8
	Relacionamento		9							9
	Resultado		16							16
Sinergia Operacional	Processos internos			3						3
	Processos entre as unidades de negócio			4						4
	Padronização de processos			21						21
	Compartilhamento de Serviços Financeiros e Contábeis					13				13
	Compartilhamento de Serviços de TIC						9			9
	Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos e Pagadoria							9		9
	Compartilhamento de Serviços de Logística e Suprimentos							6		6
	Compartilhamento de Serviços Comerciais								5	5
Sinergia Cultural	Cultura organizacional			7						7
Sinergia Comercial	Relações comerciais		5							5
Total de questões:		8	65	35	13	9	9	6	5	138
Quantidade de respondentes (unidades de pesquisa)		3	6	9	5	5	5	5	5	
Representatividade perante a organização (estudo de caso)			100%				100%			

11:15 - 11:20 (05')

UNISINOS 40 ANOS



Validação dos Mecanismos de Aplicação

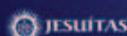
Perfil dos respondentes

- Os perfis dos respondentes estão adequados para a coleta de dados (avaliação da sinergia organizacional)?
- Considerando o que foi apresentado, o relacionamento entre o perfil dos respondentes com os itens de medição está adequado para a coleta de dados?
- Outras considerações



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Ficha de avaliação Consolidação dos dados



11:30 - 11:40 (10')



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Ficha de Avaliação – Para cada Respondente

Item de medição	Critérios de avaliação	III Descrição das Questões	5	4	3	2	1	Observações
			Excelente	Bom	Regular	Pouco satisfatório	Insatisfatório	

Sinergia Estratégica: esta dimensão é composta de três itens de medição. A primeira parte requer que a organização de seja auto-consciente, isto é, compreende o seu ambiente estratégico e operacional. A segunda parte requer que a organização seja coletivamente consciente, ou seja, estende os seus parâmetros de cooperação, os objetivos de cada parceiro e as expectativas, o que cada parceiro vai contribuir para a colaçãoção empresarial, bem como a nova proposição de valor da empresa em colaboração. A terceira parte requer a formalização da formulação e direcionamento estratégico da organização, bem como os planos de ações e metas com vistas a manutenção e geração de resultados da organização e das unidades de negócio.

Objetivo: Medir a auto-consciência da organização sobre o seu ambiente estratégico e operacional.		Glossário: <i>Organização</i> : representa a sede em que a instituição pertence. <i>Unidade de Negócio</i> : representa a instituição ao qual pertence o respondente		5	4	3	2	1	Observações
Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	Política global (regulação, mercado)	Q1	A Unidade de Negócio tem consciência da política global (legislação, mercado), das forças económicas, sociais e tecnológicas que afetam a competitividade de toda a organização?			3			
		Q2	A Unidade de Negócio tem consciência global dos concorrentes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e clientes de toda a organização?			3			
	SWOT	Q3	A Unidade de negócio tem compreensão dos pontos fortes e fraquezas da organização, oportunidades e ameaças com relação as forças competitivas descritas na questão anterior?		4				
	Competências essenciais da organização	Q4	A Unidade de Negócio tem compreensão clara das competências essenciais da organização que são difíceis de replicar?	5					
	Proposta de valor	Q5	A Unidade de negócio tem clareza e foco da proposta de valor de toda a organização?		4				
Onde, μ é a média do item				Avaliação:	5	8	6	0	0
				Media do Item:	$\mu = \frac{23+24+15}{5} = \frac{6+8+5}{5} = 3,8$				

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i R_i}{n}$$

Q = quantidade de avaliações do item de medição

R = item de medição

n = número de questões do item de medição

Fonte: Borriolazo 2009

11:30 - 11:40 (10')



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Consolidação dos dados – Para cada Item de Medição

Itens de medição	Média do item (R1)	Média do item (R2)	Média do item (Rn)	Média do item
Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	3,8	2,5	4,5	3,6
Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	2,2	2,1	4,0	2,8
Planejamento estratégico	2,6	3,0	2,3	2,6
Governança Corporativa	2,3	1,3	2,5	2,0
Coordenação e Liderança	3,3	2,2	3,1	2,9
Estrutura	2,6	1,5	2,2	2,1
Relacionamento	2,9	3,5	2,1	2,8
Resultado	2,8	4,2	2,7	3,2
Processos internos	3,0	2,1	2,9	2,7

Dimensão	Itens de medição	Média do item
Sinergia Estratégica	Auto-consciência da importância da estratégia organizacional	3,6
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	2,8
	Planejamento estratégico	2,6
Sinergia de Gestão	Governança Corporativa	2,0
	Coordenação e Liderança	2,9
	Resultado	2,1

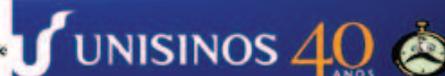


$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n}$$

Onde, μ é a média do item

P = média do item de medição do respondente

n = número de respondentes



Validação dos Mecanismos de Aplicação

Consolidação dos dados – Para cada Dimensão

$$\mu = \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{n}$$

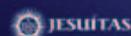
Onde, μ é a média do item

I = média do item de medição

n = número de itens de medição



Simulação

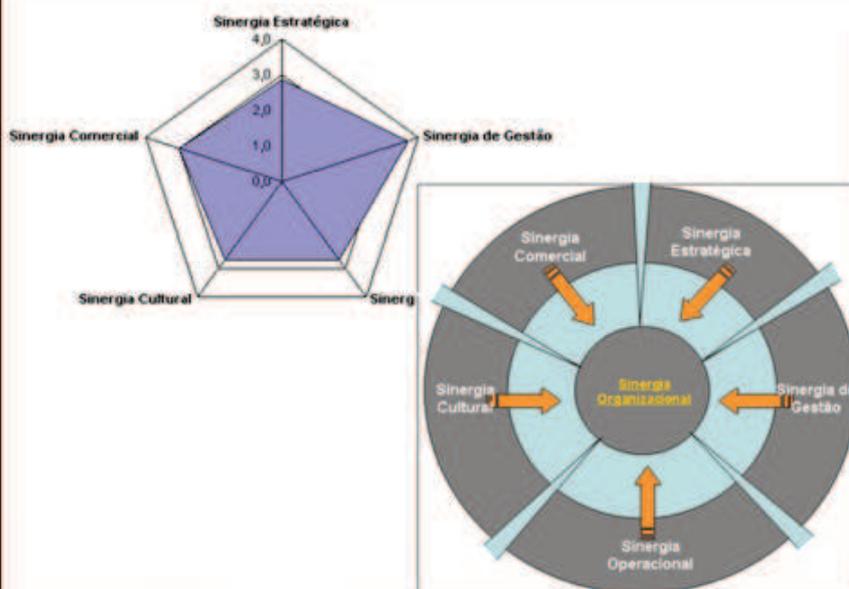


11:30 - 11:40 (10')



Validação dos Mecanismos de Alicação

Consolidação dos dados – Análise dos resultados e direcionamento de melhorias

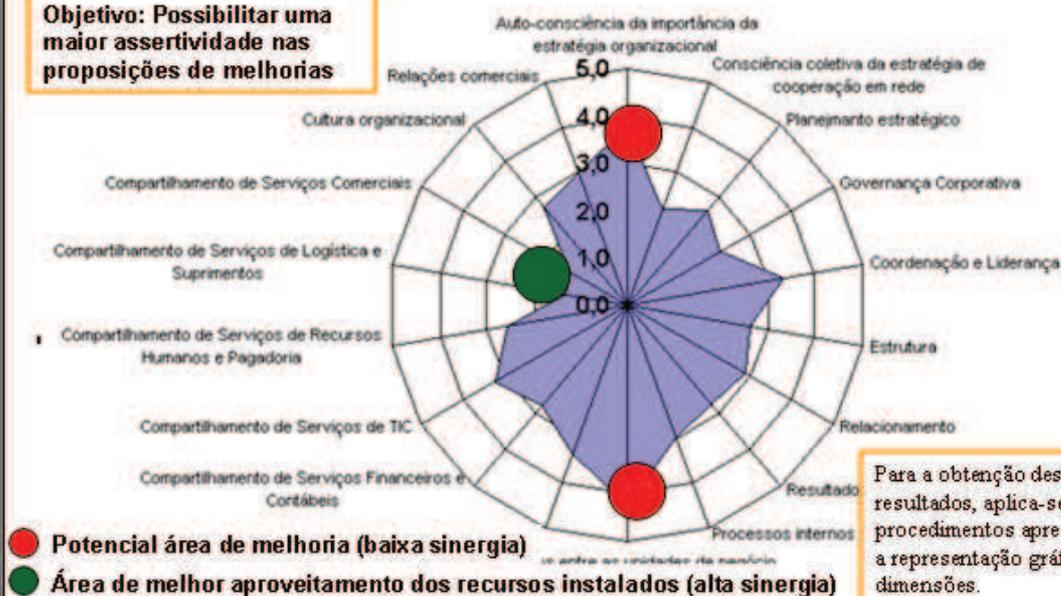


A visualização gráfica permite uma rápida percepção do diagnóstico da sinergia organizacional, identificando onde poderão estar direcionadas as ações de melhorias considerando que o melhor resultado é 1, ou seja, quanto mais próximo ao centro maior será a sinergia. O plano de ação deverá objetivar maximizar a área do gráfico que está fora do polígono, concentrando os esforços para atingir o alvo esperado: nível otimizado (efeito "2 + 2 = 5").

Validação dos Mecanismos de Aplicação

Detalhamento das dimensões

Objetivo: Possibilitar uma maior assertividade nas proposições de melhorias



- Potencial área de melhoria (baixa sinergia)
- Área de melhor aproveitamento dos recursos instalados (alta sinergia)

Para a obtenção destes resultados, aplica-se os mesmos procedimentos apresentados para a representação gráfica das dimensões.

Validação dos Mecanismos de Aplicação

Ficha de avaliação – Consolidação dos Dados

- a) Considerando o que foi apresentado, os mecanismos de consolidação dos dados e forma de apresentação dos resultados contribuem para a avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio?
- b) Considerando o que foi apresentado, os mecanismos de consolidação dos dados e forma de apresentação dos resultados contribuem para a identificação de pontos de melhoria da sinergia empresarial?
- c) Outras considerações



11:40 - 11:50 (10')



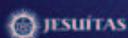
Avaliação do grau de sinergia empresarial em organizações constituídas de multiunidades de negócio



Encaminhamentos
para a continuidade
do projeto



Obrigado



11:50 - 12:00 (10')



APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Disponível em mídia eletrônica

APÊNDICE D – FICHA DE AVALIAÇÃO

																	Média do Item de Medição								
			Acionista			Diretoria Organização					Diretoria de Unidade de Negócio														
Itens de medição / Respondentes			R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17						
Autoconsciência da Importância da Estratégia Organizacional																									
Consciência Coletiva da Estratégia de Cooperação																									
Planejamento e Ações Estratégicas																									
Média do Perfil			0,0			0,0					0,0														
Dimensão Estratégica			0,0																						
Itens de medição / Respondentes			R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R34						
Processo Decisório e Assimetria de Informações																									
Coordenação e Liderança																									
Estrutura																									
Relacionamento																									
Resultado																									
Média do Perfil			0,0			0,0					0,0														
Dimensão Gestão			0,0																						
			Financeiro / Contábil					TI				RH			Logística e Suprimentos					Comercial					Média do Item de Medição
Itens de medição / Respondentes			R35	R36	R37	R38	R39	R40	R41	R42	R43	R44	R45	R46	R47	R48	R49	R50	R51	R52	R53	R54	R55		
Processos Internos																									
Processos entre Unidades de Negócio																									
Padronização de Processos																									
Compartilhamento de Serviços Financeiros																									
Compartilhamento de Serviços de TIC																									
Compartilhamento de Serviços de Recursos Humanos																									
Compartilhamento de Serviços de Suprimentos																									
Compartilhamento de Serviços Comerciais																									
Média do Perfil			0,0					0,0				0,0			0,0					0,0					
Dimensão Operacional			0,0																						

	Financeiro / Contábil					TI				RH			Logística e Suprimentos				Comercial				Média do Item de Medição	
Itens de medição / Respondentes	R56	R57	R58	R59	R60	R61	R62	R63	R64	R65	R66	R67	R68	R69	R70	R71	R72	R73	R74	R75		R76
Autoconsciência da Importância dos Compromissos de Gestão Ambiental																						
Consciência Coletiva dos Compromissos de Gestão Ambiental																						
Plano Estratégico para os Compromissos de Gestão Ambiental																						
Coordenação e Liderança dos compromissos de Gestão Ambiental																						
Gestão de Recursos Ambientais																						
Cultura e Educação Ambiental																						
Tratamento de Resíduos																						
Média do Perfil	0,0					0,0				0,0			0,0				0,0					
Dimensão Ambiental	0,0																					
	Acionista			Diretoria Organização					Diretoria de Unidade de Negócio									Média do Item de Medição				
Itens de medição / Respondentes	R77	R78	R79	R80	R81	R82	R83	R84	R85	R86	R87	R88	R89	R90	R91	R92	R93					
Autoconsciência - Intervenção Social																						
Consciência Coletiva - Intervenção Social																						
Planejamento Estratégico - Intervenção Social																						
Coordenação e Liderança - Intervenção Social																						
Realização de Projetos - Intervenção Social																						
Média do Perfil	0,0			0,0					0,0													
Dimensão Social	0,0																					

APÊNDICE E – DIMENSÕES, ITENS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Dimensão	Itens de medição	Critérios de avaliação
Dimensão Estratégica	Autoconsciência da importância da estratégia organizacional	Política global (legislação e mercado) SWOT Competências essenciais da organização Proposta de valor
	Consciência coletiva da estratégia de cooperação em rede	Competências da organização Cooperação como estratégia Compartilhamento de ganhos e riscos Conhecimento das unidades de negócio
	Plano estratégico da organização	Planejamento estratégico da organização Plano de ações e metas da organização Alinhamento da estratégia organizacional com a estratégia das unidades de negócio
Dimensão de Gestão	Processo Decisório e Assimetria de Informações	Conselho de Administração Gestão Auditoria Independente Conselho Fiscal Conduta e Conflito de Interesse
	Coordenação e Liderança	Coordenação e liderança
	Resultado	Compartilhamento de conhecimento Credibilidade organizacional Acesso a recursos Desempenho financeiro
	Estrutura	Recursos disponíveis Financiabilidade da organização
	Relacionamento	Relacionamento interno Relacionamento externo

continua

continuação

Dimensão	Itens de medição	Critérios de avaliação
Dimensão Operacional	Processos internos	Suporte a negociações Processos de negócio Suporte interno
	Processos entre unidades de negócio	Conversação estratégica Visibilidade de desempenho Processos entre unidades definidos Relacionamento
	Padronização de processos	Processos de comunicação interna Processos administrativo-financeiros Processos de negociação Processos de expansão Processos de marketing
	Compartilhamento de serviços financeiros e contábeis	Contas a pagar, Faturamento, Contabilidade, Cobrança e crédito, Viagens e despesas, Apuração de impostos, Contabilidade gerencial, Análise financeira, Tesouraria, Planejamento tributário, Relação com acionistas, Estrutura de capital, Captação
	Compartilhamento de serviços de TIC	Help desk, Serviços de rede, Manutenção de infraestrutura, Operação de <i>datacenter</i> , Comunicação, Desenvolvimento de aplicativos, Compras, Desenvolvimento de estratégias de TIC, Desenvolvimento de fornecedores globais
	Compartilhamento de serviços de recursos humanos e pagadoria	Folha e salários, Benefícios, Atendimento de funcionários, Avaliação de desempenho, Relatório de horas (ponto), Recrutamento e treinamento, Remuneração, Políticas de RH, Relação trabalhista e sindical
	Compartilhamento de serviços de logística e suprimentos	Contratação de pedidos, Contratação de fretes e serviços de logística avulsa, Administração da frota, Negociação de contratos e suprimentos a longo prazo, Planejamento logístico, Negociação de fornecedores estratégicos
Compartilhamento de serviços comerciais	Atendimento telefônico, Colocação de pedidos, Vendas em campo, Política de vendas, Preços e canais, Desenvolvimento de contas “chave”	

continua

continuação

Dimensão	Itens de medição	Crítérios de avaliação
Dimensão Social	Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção social	Compromisso social
	Consciência coletiva dos compromissos de intervenção social	Conhecimento do compromisso social
	Plano estratégico para os compromissos de intervenção social	Alinhamento da estratégia ao compromisso social
	Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção social	Coordenação e liderança do compromisso social
	Realização de programas/projetos de intervenção social - Impacto Social	Planejamento e orçamento de recursos Alcance dos programas e projetos Aprendizagens produzidas
Dimensão Ambiental	Autoconsciência da importância do compromisso de intervenção ambiental	Compromisso ambiental
	Consciência coletiva dos compromissos de intervenção ambiental	Conhecimento do compromisso ambiental
	Plano estratégico para os compromissos de intervenção ambiental	Alinhamento da estratégia ao compromisso ambiental
	Coordenação e liderança dos compromissos de intervenção ambiental	Coordenação e liderança do compromisso ambiental
	Gestão de recursos ambientais	Planejamento e implementação
	Cultura e educação ambiental	Mecanismos de formação e conscientização
	Tratamento de resíduos	Planejamento integrado