

Contribución de la Gestión Compartida para el Desempeño Organizacional de Empresa Pública

Track 8: Dirección General y Estrategia

Resumen

Este artículo tiene como blanco describir la contribución de la Gestión Compartida para el Desempeño Organizacional de la Compañía de Aguas y Alcantarillas del Estado de Rondônia (Brasil) – (CAERD, en portugués) según la matriz *quantum* de desempeño en el período de 2000 a 2010. El estudio está fundamentado en las Teorías de la Administración Pública, Gestión Participativa y Compartida y Desempeño Organizacional, las cuales son analizadas a partir de un estudio de caso. Como resultado, se pudo observar que conforme la percepción de los colaboradores investigados y con base en los factores extraídos del análisis factorial, la contribución que la gestión ha dejado fue de gran importancia para la empresa y se concentró en términos de mejoría de procesos en el área de tecnología de información - TI, con la implantación de un parque de TI ampliamente estructurado y compatible con empresas de punta, asimismo con la actuación en la flexibilización de los servicios y en la productividad de la empresa.

Palabras-Clave: Desempeño Organizacional; Matriz *Quantum* de Desempeño; CAERD.

Introducción

Administración Pública consiste en un conjunto de servicios y entidades incumbidos de concretizar actividades administrativas, con la ejecución de las decisiones políticas y legislativas y tiene como propósito la gestión de bienes e intereses cualificados de la comunidad en el campo de acción de los tres niveles de gobierno: nacional, estadual y municipal.

En este contexto se insertan las empresas operadoras de los servicios básicos de saneamiento ambiental, las cuales, de forma general, precisan mejorar sus indicadores de atendimento a los clientes, cuyo servicio público está vinculado a la mejoría de la salud de la población, demandando del Estado investimento y modernización. Ese es el caso de la Compañía de Aguas y Alcantarillas de Rondônia-CAERD.

La empresa ha pasado por una fase de casi quiebra en función de descuidos en la manutención correctiva y preventiva de sus obligaciones contractuales, pocos investimentos

operacionales y en la reducida expansión de los sistemas, lo que provocó el chatarreo de las instalaciones.

Partiendo de la premisa de que las empresas solamente van a alcanzar índices altos de desempeño al implementar formas innovadoras de administrar sus negocios, mirando hacia maximizar la eficiencia en la operación de los servicios, la solución encontrada para recuperar la eficiencia de la CAERD fue una forma híbrida de gestión. Luego de la negociación con el mayor accionista, el Gobierno del Estado de Rondônia, ubicado en la región Norte de Brasil, la CAERD implementó la denominada Gestión Compartida, que perduró por un período de 10 (diez) años - 2000 a 2010. Con esa forma de gestión, la CAERD probó prácticas diferentes de administrar y relacionarse con las personas, recursos y estructuras, demostrando recuperación en su *performance*.

Ese comportamiento, que generó un impacto muy favorable a la empresa, iniciando un proceso que duró diez años, instiga el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál la contribución de la Gestión Compartida para la mejoría de Desempeño Organizacional de la CAERD? A partir de esas preguntas, se ha establecido como objetivo general de la investigación describir la contribución de la Gestión Compartida para la Compañía de Aguas y Alcantarillas de Rondônia-CAERD, procediendo la evaluación de su desempeño organizacional, en el período de 2000 a 2010, a partir de la Matriz *Quantum* de Desempeño de Hronec.

Administración Pública

No hay una definición clara y consistente para la expresión “Administración Pública”, siendo su concepto amplio y complejo (Matias-Pereira, 2012). De acuerdo con la mirada de ese autor, en un sentido amplio, Administración Pública designa el conjunto de servicios y entidades incumbidos de concretizar las actividades administrativas, o sea, de la ejecución de las decisiones políticas y legislativas, y presenta como propósito la gestión de bienes e

intereses cualificados de la comunidad en el campo de acción de los tres niveles de gobierno: federal, estadual y municipal.

Torres (2007, p. 140) identifica tres grandes modelos de administración observables en la evolución del aparato estatal brasileño: el patrimonialista, el burocrático *weberiano* y el gerencial. Aun en el entender de ese autor, “[...] esos tres modelos conviven y siempre convivieron simultáneamente en el ámbito de la administración pública brasileña”.

Pese a que esos tres modelos coexistan, uno no ha suplantado el otro, sin embargo es posible identificarse momentos en que la prevalencia de algún de los modelos esté más señalada (Torres, 2007). Conforme Bresser-Pereira (2006), la crisis de la administración pública burocrática empezó aun en el período de la dictadura militar (1964 - 1985), en función de su incapacidad de extirpar las prácticas patrimonialistas o clientelistas de la administración.

En Brasil, el primer intento de reforma gerencial tuvo lugar a partir del Decreto-Ley número 200, de 25 de febrero de 1967, que establece directrices para la reforma administrativa en el país. Entretanto, Bresser-Pereira añade que la reforma administrativa embutida en ese Decreto-Ley quedó incompleta, falló y tuvo consecuencias indeseables, como por ejemplo, facilitar la sobrevivencia del patrimonialismo, permitiendo la contratación de empleados sin concurso público y por no presentar preocupación con cambios en el ámbito de la administración directa, considerada burocrática, dejando así de realizar concursos y de desarrollar carreras de altos administradores.

Gestión Participativa y Compartida

La utilización de la Gestión Participativa como una herramienta posibilita al gestor aplicar recursos, controlar colaboradores, entre otras utilidades dentro de la categoría de Modelo de Gestión (Ramillo, 2008). La Administración Participativa o Gestión Participativa es un modelo de gestión actual y contemporánea que enfatiza las personas que hacen parte de

la organización. Según Maranaldo (1989, p. 60), la Administración Participativa es el conjunto armónico de sistemas, condiciones organizacionales y comportamientos gerenciales que provocan e incentivan la participación de todos en el proceso de administrar.

El énfasis en los sistemas para representar la Gestión Participativa indica, según Santos *et al.* (2001) que dos vertientes sostienen la gestión participativa, siendo estas la (1) participación de todos y el (2) comprometimiento total con los resultados. La participación de todos significa que: (i) a principio, ni una persona, en cualquier nivel jerárquico, debe ser excluida del proceso participativo; (ii) la participación debe ser entendida como un proceso de organización y no solamente como una estrategia que genera asambleas de negociación o de decisión. El comprometimiento total con los resultados lleva a la sostenibilidad y efectividad del Modelo de Gestión basado en la verdadera Gestión Participativa.

En cuanto a la conceptualización de Gestión Compartida, Freitas (2001) y Paes-de-Souza *et al.* (2010) definen como un conjunto de factores que mantienen la identidad de cada partícipe, con el objetivo de dirigir personas, esfuerzos y recursos para fines comunes e integrados.

Paes-de-Souza *et al.* (2010) dicen que la práctica de la Gestión Compartida es un gran desafío, en particular, a los administradores públicos, ya que parte del compromiso de los funcionarios con el aprendizaje organizacional, y que el proceso de Gestión Compartida solamente se vuelve eficiente cuando existe la cooperación entre todos los entes involucrados y partícipes.

Gestión de Desempeño Organizacional

Almeida, Marçal y Kovaleski (2004, p. 1.188) afirman que “el aumento de la competitividad hace que las empresas busquen constante innovación en sus procesos, utilizando nuevas metodologías como herramientas de mejoría de producción y de calidad de

servicios prestados a sus clientes, con el objetivo de alcanzar la excelencia en su emprendimiento”.

Para evaluar el aumento de la competitividad, Guimarães y Brandão (2001) afirman, por su turno, que evaluar significa comparar los resultados obtenidos con los esperados. Sink y Tuttle (1993) dicen que gerenciar desempeño es crear visión de futuro, planear, proyectar, re proyectar, desarrollar e implantar sistemas de medición y evaluación; dicen aun que la medición es un proceso no basado en valor. Bond *et al.* (2001) proponen que el desempeño de las organizaciones es el producto del análisis de todas las actividades de una empresa.

Refiriéndose a la gestión de desempeño, Guimarães y Brandão (2001) dicen que ella, iniciada ya hace un tiempo, ha despuntado como concepto alternativo a las tradicionalmente utilizadas para la evaluación de desempeño. Para monitorear el desempeño es preciso planear, siendo necesaria una acción constante por parte de los gestores de las corporaciones.

Sink y Tuttle (1993) muestran una clara separación entre medición y evaluación. Según ellos, la medición es un proceso no basado en valor. Es simplemente el proceso por el cual se decide qué medir y si es necesario que sea realizada colecta, el acompañamiento y el análisis de los datos. Ese proceso puede y debe ser separado de la evaluación, que es el proceso por el cual padrones, especificaciones, requisitos, valores, juzgamientos y otros son impuestos para determinar el grado en que el desempeño satisface a las necesidades o expectativas de los clientes o de los procesos.

El desempeño de las organizaciones es el producto del análisis de todas las actividades de una empresa, desde la formulación de las estrategias hasta las acciones y resultados obtenidos. Por tanto, el gerenciamiento del desempeño puede indicar si las empresas van a lograr atingir las metas establecidas (Bond *et al.*, 201).

Zey-Ferrel (1979) considera desempeño organizacional un término global que abarca los conceptos de eficacia, eficiencia, conflicto, innovación, cambio y satisfacción. La autora

considera que las dos principales dimensiones del desempeño son la eficiencia y la eficacia, subrayando que la mayoría de los estudiosos considera la eficiencia un aspecto de la eficacia, pero hay otros que definen eficacia como una medida de eficiencia. Tenner y De Toro (1997), por su turno, ven el desempeño por la óptica del proceso, proponiendo un modelo de evaluación en que el elemento medido corresponde a una dimensión del desempeño.

Drucker (1964, p. 224) afirma que attingir un determinado nivel de desempeño en un negocio dentro de una organización humana constituye una tarea difícil, pero esencial. Esa tarea de mejorar el desempeño es altamente compleja, según Martindel (1950, p. 267). Kaplan y Norton (1997, p. 21) confirman tal complejidad diciendo que “medir es importante”, “lo que no es medido no es gerenciado”. Autores como Salterio y Webb (2003 p. 41), hablando también acerca del desempeño organizacional y su mensuración, enfatizan que la comprensión de que “lo que es medido es gerenciado” debe ser sustituida por “lo que es medido y usado en las evaluaciones es gerenciado”.

Coelho *et al.* (2008) comentan que la evaluación del desempeño organizacional, en el período de la Revolución Industrial hasta la segunda mitad del siglo XX, tenía preocupación con criterios financieros y económicos, siendo desarrollados y utilizados modelos cuantitativos y normativos, con objetivo de maximizar lucros y plazos. En esa época, el ambiente organizacional, era caracterizado, por la certidumbre, previsibilidad y estabilidad, por eso recurrían a esos modelos.

Taylor, en el inicio del siglo XX, ya usaba técnicas y métodos para evaluar el desempeño de los funcionarios en busca de la racionalización del trabajo. Nascimento *et al.* (2010, p. 1) afirman que

Las organizaciones viven en un escenario competitivo y dinámico, precisando adaptarse a las transformaciones rápidas y agresivas. Y para tenerse eficiencia, las técnicas y mecanismos de evaluación de desempeño son importantes instrumentos de medición y control de la gestión contemporánea, siendo herramientas de apoyo a los gestores en la toma de decisiones.

Concordando con la opinión de esos autores se percibe que, si las organizaciones no tuvieran una mirada muy esmerada hacia su evaluación, con mecanismos e instrumentos adecuados, por supuesto estarán destinadas al fracaso.

Almeida, Marçal y Kovaleski (2004, p. 1.189) ponderan que “Las empresas necesitan descubrir y desarrollar procedimientos que involucren y comprometan los funcionarios con los objetivos de la corporación. La cualidad como un modelo administrativo actualmente aplicado por las organizaciones debe ser estudiada y analizada, pues ejerce influencia sobre el desempeño organizacional”.

Schmidt, Santos y Martins (2006, p. 2) afirman que “la primera etapa de un proceso de medición de desempeño nace con la necesidad de medir, o sea, el tomador de decisión precisa buscar un instrumento para volver su proceso de decisión menos aleatorio y más científico”.

Dimensiones y variables de Hronec

Las variables y dimensiones son definidas por Hronec (1994) como siendo las medidas que cuantifican el modo como las actividades en un proceso o *output* de un proceso atingen una meta específica. Su metodología mensura el desempeño de las empresas, utilizando la Matriz *Quantum* de desempeño. Para el autor, el desempeño *quantum* es el nivel de realización que optimiza el valor y el servicio de la organización para sus interesados. Dice asimismo que la medición de desempeño es un proceso, no un evento.

La Matriz *Quantum* de Medición de Desempeño ilustra el uso de las medidas en toda la organización al nivel de jerarquía, proceso y personal. Rummler y Brache (1990) describen tres niveles de movilización de las medidas de desempeño en la organización: el humano, que son las personas que ejecutan las actividades, orientadas por un conjunto de medidas de desempeño; los procesos, que consisten en las actividades que consumen recursos y proveen

un producto o servicios a los clientes; y la organización, que comprende los niveles de desempeño de las personas y procesos.

El concepto de medición de desempeño descrito por Hronec (1994) establece tres niveles/dimensiones a ser mensuradas en las empresas: el nivel de la organización, el nivel proceso y el nivel personas, demostrados en la matriz *quantum* de medición de desempeño, conforme cuadro 1.

Cuadro 1 - Matriz Quantum de Medición de Desempeño

Desempeño Quantum			
	Valor	Servicio	
Medidas de Desempeño Dimensiones/niveles	Costo	Cualidade	Tiempo
Personas	Remuneración, Desarrollo Motivación	Confiability Credibilidad Competencia	Responsividad Maleabilidad
Proceso	<i>Inputs</i> Actividades	Conformidad Produtividad	Velocidad Flexibilidad
Organización	Financiero Operacional Estratégico	Empatía, Produtividad Confiability Credibilidad, Competencia	Velocidad, Flexibilidad Responsividad Maleabilidad

Fonte: Hronec (1994 p.27)

La Compañía de Aguas y Alcantarillas de Rondônia-CAERD y la Gestión Compartida

En 1912, junto con el Ferrocarril Madeira-Mamoré, fueron construidos los tres primeros reservorios de agua de Porto Velho (capital de Rondônia), denominados “Três Marias”, símbolo histórico de la capital. En 1967, el entonces Gobernador Flávio de Assumpção Cardoso promovió estudios para creación de la actual Compañía de Aguas y Alcantarillas de Rondônia-CAERD, constituida en 10 de septiembre de 1969, de acuerdo con el Decreto Ley Estadual número 490/69 y modificada por el Decreto Ley Estadual número 01/81. Actualmente sus actividades se extienden a 42 de los 52 municipios del Estado – en el interior mantiene Unidades de Negocios en 19 ciudades sede, a los cuales se agregan otros municipios más pequeños y pueblitos cercanos.

Actuando en el sector de saneamiento básico, con sistemas de abastecimiento y colecta de agua y tratamiento del alcantarillado sanitario, la CAERD, en los años que antecedieron su

Gestión Compartida, era constantemente blanco de noticias que, no solo causaban trastornos, sino que también denigraban su imagen, como, por ejemplo, denuncias contra la administración, huelgas, escándalos. El Informe de 10 años de la Gestión Compartida (CAERD, 2010) registra informaciones sobre los problemas sufridos y las transformaciones que fueron realizadas para que la compañía se volviera lo que es actualmente.

Ante tal situación, en 25 de agosto de 2000, fue firmado un acuerdo de Gestión Compartida entre la CAERD, el Sindicato de los “Urbanitarios” – SINDUR (trabajadores proveedores de servicios públicos, como electricidad, agua, telefonía etc.) representando los colaboradores de la empresa, y el Gobierno del Estado. El objetivo de la Gestión Compartida fue el de rescatar y garantizar la continuidad de la prestación de los servicios por la CAERD, mirando a su reanudación administrativa y operacional. Los informes anuales elaborados a lo largo de los 10 años de Gestión Compartida de la CAERD describen los cambios realizados en la compañía. Conforme los informes, en la ocasión del acuerdo (agosto de 2000), las primeras providencias fueron la toma de posesión de dos directores del cuadro de personal de la compañía.

Procedimientos Metodológicos

Esta investigación se clasifica como aplicada, exploratoria, descriptiva, de levantamiento o *survey*. Ha involucrado la entrevista directa de las personas y se trata de un estudio de caso. Fue realizada en la CAERD, utilizándose para el tratamiento de los datos el *software* IBM-SPSS. Los datos secundarios fueron obtenidos a partir de los Informes de Gestión en el período comprendido entre 2000 a 2010, mientras que los datos primarios, por medio de cuestionarios, con cuestiones objetivas utilizándose de la escala Likert, aplicados a los colaboradores de la CAERD, que poseía en su cuadro de personal 520 empleados (capital e interior) en el mes de mayo de 2013, constituyendo el universo de la investigación - ya la

muestra presenta 200 entrevistados. Para la realización del análisis de los datos, fueron consideradas primeramente las informaciones contenidas en los Informes de Gestión.

La consistencia del instrumento fue observada aplicándose el alfa de Cronbach con coeficiente igual a 0,942, lo que se puede considerar satisfactorio. El límite inferior de esa medida, generalmente acepto, es de 0,70, pudiendo ser 0,60 en investigaciones exploratorias (Hair *et al.*, 2005).

La técnica de análisis factorial utilizada consiste en un conjunto de procedimientos usados para resumir datos agrupándolos en factores comunes (Malhorta, 2008; Hair *et al.*, 2005). A partir del análisis factorial las variables fueron agrupadas, resultando en 5 factores. Para el análisis de los resultados fueron excluidos los valores con carga factorial abajo de 0,500, procediéndose a la interpretación de las variables con mayor consistencia.

Presentación de los Resultados y Discusiones

El factor efectividad de la Gestión demuestra las cargas factoriales obtenidas a través de las respuestas de los colaboradores entrevistados. La variable respecto a la conformidad obtuvo carga factorial 0,686, lo que mensura su importancia dentro del factor 1, quedando en tercer lugar en grado de importancia. Lo que se percibe es que dentro de la percepción de los funcionarios de la empresa la conformidad de los procesos ha significado una gran ganancia de la Gestión Compartida. Para Hronec (1994) y Slack (2009), conformidad significa hacer un producto o proporcionar un servicio conforme sus especificaciones de proyecto, alcanzando efectividad de un proceso.

La mayor carga factorial obtenida dentro del factor efectividad de la gestión fue el relacionado a los costos de la organización, siendo obtenidos 0,737, configurando que dentro de la evaluación de una empresa la cuestión de los costos en la realización de las actividades es algo primordial, siendo bastante relevante su averiguación. La cuestión del costo es

conceptuada por Dutra (2003) como un plazo del gasto aplicado a cualquier función de costo, desembolsada o no.

Relativamente al costeo de las empresas de saneamiento, ello se hace por medio de tarifas cobradas de las cuentas de agua y alcantarillado de los contribuyentes. Esos presupuestos deben cubrir sus costos operacionales y administrativos. Es necesario, de ese modo, que las empresas de saneamiento ajusten sus tarifas de forma que puedan cubrir las demandas organizacionales.

Hronec (1994) dice que la eficiencia de un proceso es hacerse las actividades correctas de la manera correcta. Con referencia a la productividad, ese término tuvo carga factorial de 0,578, siendo que dentro de la concepción de los colaboradores no fue muy expresivo.

La carga factorial de velocidad fue de 0,646, siendo percibido por los servidores que ese término fue relevante en la gestión compartida. Bowersox (2001) dice que la velocidad es medida por el tiempo pasado desde el momento en que un pedido es generado hasta la llegada de la remesa al cliente.

El Factor 2 trata de las Cualidades Personales, entre las cuales, la motivación, definida por Hronec (1994) como la animación de las personas a la mejora continua. Entretanto para que eso pase el líder debe proporcionar a sus subordinados herramientas para el perfeccionamiento del desempeño de las personas. Pereira (2004) enfatiza que motivación es el comportamiento vuelto hacia un objetivo. Dentro de la percepción de los servidores el término motivación obtuvo carga factorial de 0,628, demostrando que ese término tuvo relevancia en la gestión compartida.

El término confiabilidad, en el contexto de las personas, se refiere según Hronec (1994) a la consistencia en el desempeño y confianza. Para Bowersox (2001), confiabilidad se refiere a la manutención de niveles de disponibilidad de existencias y de desempeño operacional planeados. En la investigación con los servidores ese término tuvo carga factorial

de 0,656, evidenciando que hubo confiabilidad en los servicios ejecutados por la CAERD a través de sus servidores.

En el ítem credibilidad, Hronec (1994) afirma que ese término dice respecto a características personales de los colaboradores, como fidedignidad, confiabilidad y honestidad. La credibilidad tuvo carga igual a 0,534 en el análisis factorial, configurándose como razonable. El término competencia tuvo carga 0,701, la mayor del Factor Cualidades Personales.

Según Hronec (1994), el término responsividad trata de la disposición y prontitud del funcionario para prestar servicio inmediato. Blendon *et al.* (2001) dicen ser la responsividad una conjugación de satisfacción entre el paciente y la forma como el sistema actúa. La responsividad obtuvo carga 0,680, lo que demuestra haber ocurrido un avance considerable en la CAERD en ese aspecto.

Hronec (1994) conceptúa maleabilidad como la habilidad de los funcionarios para cambiar, o sea, significa flexibilidad. La cuestión de los colaboradores se adaptar a un nuevo sistema de gestión, bien como el hecho de abdicar de ciertos derechos garantizados, fueron acciones de flexibilización en la gestión compartida. La maleabilidad tuvo carga factorial de 0,670, garantizando expresividad en la gestión.

Los resultados relacionados al desempeño son representados por el Factor 3, Desarrollo Organizacional. Acudiendo a los informes de gestión del período, se constató que hubo acciones que vinieron a corroborar la afirmación de los respondientes. Entre las acciones están la limpieza y conservación de las áreas operacionales, adquisición de bombas y motores, entre otros. Todavía dentro del ítem recuperación operacional, ocurrieron entrenamientos para los profesionales de ese área y también implantación del Centro de Control Operacional - CCO. Ese punto obtuvo carga de 0,642, demostrando la relevancia y el empeño realizado por los gestores.

Para Bozart (1997), empatía es un concepto integralmente ligado a la congruencia y a la aceptación positiva incondicional. Esa variable recibió carga factorial de 0,517, demostrando haber pasado un proceso marcado por la empatía con los gestores, por parte de los servidores.

Respecto a la cuestión de credibilidad, según Hronec (1994), ella se refiere a la percepción de los interesados sobre la organización. Ese término recibió carga de 0,570, demostrando que hubo credibilidad de la empresa en el período investigado.

El punto competencia, de acuerdo con Hronec (1994), se refiere al desarrollo de las habilidades exigidas para el desempeño de las actividades de la organización. En la investigación, ese término obtuvo carga de 0,553, lo que indica su existencia en la administración de la empresa.

La flexibilidad da a la organización gran ventaja competitiva, según Bowersox (2001), ese término significa la capacidad de la empresa de operar con pedidos hechos de forma extraordinaria por sus clientes. La flexibilidad obtuvo carga factorial de 0,603, demostrando expresividad dentro de la percepción de los servidores.

Estructurar y normalizar procedimientos trae a la organización uno de los principales sesgos para una empresa saludable que objetiva principalmente atender a las expectativas de sus clientes, favoreciendo la agilidad, flexibilidad, productividad, confiabilidad y credibilidad de la gestión. Son esos factores que van a propiciar un ambiente favorable a la calidad y a la mejor performance de la organización.

La normalización de los procedimientos dentro del Factor 3, el de mayor expresividad, demuestra que realmente fueron emprendidos esfuerzos para garantizarse la estandarización de los procesos dentro de la CAERD, recibiendo carga 0,710.

Según definición de Hronec (1994), la maleabilidad es un término discutido dentro de las organizaciones y dice respecto a la cuestión de la flexibilidad y actitud positiva con

relación a cambios. La Actitud Positiva recibió carga factorial igual a 0,646, demostrando ser uno de los principales pilares de la Gestión Compartida.

El Factor 4, Crecimiento Profesional, fue evidenciado por la alineación salarial, vista como un aspecto motivador por los servidores, recibiendo carga factorial de 0,755, la mayor obtenida.

Desarrollar personas significa invertir en el más importante capital que la empresa tiene para proporcionar un ambiente favorable a la cualidad. En ese punto, la carga recibida fue de 0,609, corroborando las informaciones contenidas en los informes de gestión del período.

En cuanto a la valorización profesional, se verificó la ocurrencia de esa situación en el período estudiado, cuya carga obtenida fue la de 0,676, subrayándose uno de los aspectos relevantes de la gestión. Para el trabajador eso significa seguridad respecto al acompañamiento de sus promociones en la empresa, garantizándose mayores perspectivas de mejoramiento en sus salarios. Los datos de los informes de gestión señalan que en ese período hubo planes de cargos y salarios, configurando un nuevo escenario para el área de Gestión de Personas en la compañía.

Los resultados obtenidos para el Factor 5, la contribución de la Gestión Compartida, tuvo carga 0,523, demostrando que en el período de la Gestión hubo esfuerzos para mapearse y rediseñarse procesos en la compañía. En cuanto a la TI, tuvo una carga de 0,595, mostrándose compatible en los informes de gestión de la época. En el término referente a la flexibilidad, la carga factorial obtenida fue de 0,674, entendiéndose, así, que ese renglón fue de relevancia para los administradores de la Gestión Compartida.

Conclusiones

En este artículo, se percibió que los resultados referentes al Factor 1, Efectividad de la Gestión, revelaron una contribución positiva cuando de la percepción de los colaboradores. Se

observó una mayor credibilidad a la organización, que fue corroborada por las informaciones registradas en los informes. La investigación también ha señalado que la cuestión de los costos de las actividades es algo preponderante para el éxito de la empresa y que mereció una averiguación detallada en el período estudiado. Ese factor respondió al objetivo que era verificar la contribución de la gestión para el desarrollo de los procesos.

El Factor 2, Cualidades Personales, explora las características de las personas de la organización, traducidas por términos como motivación, credibilidad y competencia. Ese ítem se reveló una contribución positiva en la percepción de los colaboradores.

El Factor 3, Desarrollo Organizacional, envuelve ítems referentes a la organización como credibilidad, competencia de la gestión, flexibilidad, entre otros, cuyos resultados según la percepción de los colaboradores fue positiva.

Ya el Factor 4, Crecimiento Profesional, planteó temas relacionados a las rutinas de la empresa en relación a sus colaboradores, como planes de cargos, carrera y salarios, valorización profesional y alineación salarial, siendo también un aspecto positivo según los resultados obtenidos.

El Factor 5, Contribución de la Gestión, señala aspectos relevantes evidenciando cuestiones ligadas a la productividad, a la TI y a la flexibilidad de la gestión en el período investigado, quedando demostrado, por medio de las cargas factoriales, el mayor legado que la gestión compartida ha dejado a CAERD. Así, se constató la contribución positiva para el desempeño organizacional de esa empresa pública, a partir de la percepción de sus colaboradores.

Referencias

ALLORA, Valerio. GANTZEL, Gerson (1996). *Revolução nos Custos*, Casa da Qualidade, Salvador-BA.

ALMEIDA, Simone de. MARÇAL, Rui Francisco Martins. KOVALESKI, João Luiz (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* – Florianópolis-SC, Brasil, 03 a 05 de novembro.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*. Jan/Mar. São Paulo-SP.

COELHO, Ana Lúcia de Araújo. NASCIMENTO, Sabrina do. COELHO, Christiano. BORTOLUZZI, Sandro César, ENSSLIN, Leonardo (2008). *Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais*. XV Congresso Brasileiro de Custos. Curitiba-PR, 12 a 14 de novembro.

Companhia de Águas e Esgotos de Rondônia – CAERD (2000-2010). *Relatório de Gestão*. Porto Velho-RO.

CORRÊA. Henrique L. CORRÊA. Carlos A. (2010). *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. Ed. – São Paulo-SP: Atlas.

DENHARDT, Robert B. (2011). *Teorias da Administração Pública*. São Paulo-SP. Cengage Learning.

DUTRA, René Gomes (2003). *Custos: uma abordagem prática*. 5. Ed. – São Paulo-SP: Atlas.

GAITHER. Norman, FRAZIER, Greg (2004). *Administração da produção e operações*. São Paulo-SP, Pioneira Thomson Learning.

HAIR, Jr., J.F. (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. – Porto Alegre-RS. Bookman.

HANSEN, Don R. Mowen, M. Maryanne (2003). *Gestão de Custos*. 1. Ed. São Paulo-SP, Pioneira Thomson Learning.

HEIZER, Jay. Render, Barry (1999). *Administração de operações: bens e Serviços*. 5. Ed. LTC Editora. Rio de Janeiro-RJ.

HRONEC, Steven M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo-SP: Makron Books.

KAPLAN, Robert S. (2012). *O que perguntar ao espelho*. As perguntas certas para conduzir sua empresa ao sucesso e construir uma carreira vitoriosa. Rio de Janeiro-RJ. Elsevier.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 70-79.

LEONE, George Sebastião Guerra (2000). *Custos: planejamento, implantação e controle* – 3. Ed. São Paulo-SP: Atlas.

MARANALDO, D. (1989). *Estratégia para a competitividade*. São Paulo-SP: Produtivismo.

MATIAS-PEREIRA, José (2010). *A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro*. APGS, Viçosa-MG, v. 2, n.1, PP. 109-134, jan/mar.

NASCIMENTO, Marcelo. FILARDI, Fernando. CASAS, Karoline Gonzalez. DUTRA, Ademar (2010). Avaliando a Avaliação: Análise da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009. *XXXIV da ANPAD*. Rio de Janeiro-RJ – 25 a 29 de setembro.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de (2002). *Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo-SP: Pioneira Thomson Learning.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. SOUZA FILHO, Theophilo Alves (2009). *Estrutura em árvore: nova concepção organizacional em empresa pública com prática de gestão compartilhada*.

RAMILLO, D.V.A. (2008). *A gestão participativa como modelo de gestão*. <http://www.ivt-rj.net>. Consultado em 10.12.2012.

ROBERTS, John (2005). *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos*. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier.

RUMMLER, Geary A., Brache Alan P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. Editora Makron Books, São Paulo-SP.

SANTOS, Antônio Raimundo dos (2001) [et al.] *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores*. Curitiba-PR: Champagnat.

SCHMIDT, Paulo; Santos, José Luiz dos; Martins, Marco Antonio (2006). *Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática*. São Paulo-SP: Atlas.

SLACK, Nigel; Chambers, Stuart (2009). Johnston, Robert. *Administração da produção*. 3. Ed. São Paulo-SP: Atlas.

SILVA, Amizael (1991). *Amazônia Porto Velho*. Editora. Porto Velho-RO.

Sink, D.S. E Tuttle, T.C. (1993) *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro-SP, Qualitymark Editora.

TORO, Jose Bernardo (1997). *Os códigos da modernidade*. Tradução e adaptação: Antonio Carlos da Costa. Colômbia: Fundación Social.

ZEY-FERRELL, M. (1979). *Dimensions of organizations: environment, context, structure, process and performance*. California: Goodyear PublishingCompany.