

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS DO SETOR QUÍMICO

Flavio Hourneaux Junior

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASOS DE EMPRESAS DO SETOR QUÍMICO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

SÃO PAULO

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Hourneaux Junior, Flávio

Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico / Flávio Hourneaux Junior. --

-- São Paulo, 2005.

160 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia.

1. Avaliação de desempenho 2. Administração estratégica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3125

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que dividiram comigo os passos desta longa e árdua, porém prazerosa, caminhada.

**“O conhecimento depende da
percepção do universal”**

Aristóteles

RESUMO

As idéias, modelos e técnicas no campo da Administração têm passado por uma constante e inegável evolução desde a consolidação desta especialidade na esfera do conhecimento humano. Apesar de se tratar de uma disciplina relativamente recente, o desenvolvimento dos conceitos e idéias na Administração, devido ao seu alcance e importância, tem provocado uma proliferação de pesquisas e publicações relativas ao tema de forma significativa e sem precedentes. Nesta perspectiva de evolução e de desenvolvimento da Administração, cabe ao pesquisador, de tempos em tempos, realizar uma análise crítica a respeito dos vários objetos de estudo que compõem esta área do conhecimento. Um destes objetos, o qual se tornou uma questão recorrente para os mais diversos setores, é determinar se o desempenho da organização está de acordo com o que foi estabelecido previamente, ou seja, seus objetivos e metas. O meio através do qual se verificaria este desempenho seria a utilização de métodos e sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional eficazes. Neste contexto, o presente estudo apresenta um enfoque tanto exploratório, por meio da revisão da literatura – que servirá de base para as discussões seguintes – da evolução histórica dos métodos de mensuração e avaliação do desempenho organizacional, quanto descritivo, por meio da descrição e análise de estudos de casos de quatro grandes empresas do setor das indústrias químicas no Brasil. Assim, a partir do levantamento dos principais métodos de mensuração e avaliação do desempenho organizacional encontrados na literatura administrativa, bem como da realização de uma leitura crítica desses mesmos métodos e de uma pesquisa junto a empresas conceituadas de um importante setor econômico, o que se pretende neste estudo é identificar como as organizações pesquisadas vêem o papel e a importância de tais ferramentas, sua relevância, necessidade de aplicação, efetividade, bem como os fatores que contribuem ou dificultam sua utilização e os efeitos decorrentes de sua implementação. Dessa forma, espera-se que se possa contribuir para a discussão do tema, tanto do ponto de vista da análise teórica, quanto da verificação das práticas em organizações brasileiras.

ABSTRACT

The ideas, models and techniques inside the Management field have gone through a constant and undeniable evolution since the consolidation of this subject within the human knowledge context. Despite its newness, the development of the concepts and ideas in Management has reached so great an extent and importance that the increase in the number of researches and publications on this matter is significant and unprecedented. From this perspective of evolution and development of Management, it is the researcher's task, from time to time, to elaborate a critical analysis of the several objects within such knowledge field. One of the items that has become a major discussion to organizations in several types of industries is to determine whether their performance follows what was previously set, in other words, their objectives and goals. The means by which such verification can be made is using effective organizational performance measurement methods and systems. In this context, this study presents both an exploratory focus, through a literature review on the historical evolution (that will be the basis for later discussions) of the main methods of organizational performance measurement and evaluation, and a descriptive focus, through the description and analysis of four relevant companies in the Brazilian chemical industry. Therefore, through a research of the main methods of organizational performance measurement and evaluation, as a critical analysis of these methods and a research on companies that belong to an important industry, what is intended is to make it possible to identify how the organizations view the role of such methods, their importance, need, effectiveness and the effects that come forth their use or misuse. As a result, this study is expected to contribute to the discussions on this matter, both from a theoretical analysis and as a checkup of the Brazilian organization practices related to the subject.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	5
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.1 Definição da Situação Problema	7
1.2 Definição dos Objetivos do Estudo	11
1.3 Definição das Questões de Pesquisa	11
1.4 Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos Relevantes	12
1.4.1 Definições Teóricas dos Conceitos Utilizados na Pesquisa	12
1.4.2 Definições Operacionais dos Conceitos Utilizados na Pesquisa	13
1.5 Pressupostos Conceituais	13
1.6 Limitações da Pesquisa	14
1.7 Estrutura do Trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 A Importância da Avaliação do Desempenho para a Organização	17
2.2 Os Métodos de Avaliação de Desempenho – Abordagens Prescritivas	21
2.3 Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional	36
2.3.1 O Método Tableau de Bord	37
2.3.2 O Método de Martindell	38
2.3.3 O Método da Administração por Objetivos	39
2.3.4 O Método das Áreas-Chave de Resultado	42
2.3.5 O Método de Buchele	44
2.3.6 O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa	45
2.3.7 Os Métodos da Escola de Administração da Qualidade Total: Prêmio Deming, Prêmio Malcom Baldrige, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Nacional da Qualidade	47
2.3.8 O Método Balanced Scorecard	53
2.3.9 O Método de Rummler e Brache	59
2.3.10 O Método Skandia Navigator	60
2.3.11 O Método SIGMA Sustainability Scorecard	62
2.3.12 Quadro sinóptico	64
2.4 Os Métodos de Avaliação de Desempenho – Críticas e Comentários	67
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	79
3.1 Método de pesquisa	79
3.2 Definição do Universo da Pesquisa	84
3.3 Definição dos Casos	84
3.4 Estratégias de Coleta, Tratamento e Análise de Dados	85
3.5 Delimitações da pesquisa	89
3.6 Modelo teórico conceitual da pesquisa	90

4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	93
4.1	Descrição do setor estudado	93
4.2	Descrição dos casos estudados	97
4.2.1	A Empresa “A”	98
4.2.2	A Empresa “B”	101
4.2.3	A Empresa “C”	105
4.2.4	A Empresa “D”	109
4.3	Análise Comparativa dos Resultados	112
4.3.1	Características das empresas e dos respondentes	112
4.3.2	Características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional pesquisados.....	113
4.3.3	Elementos abordados nos sistemas de avaliação de desempenho.....	118
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
5.1	Conclusões a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional das empresas estudadas.....	131
5.2	Comentários a respeito dos métodos de avaliação de desempenho organizacional estudados na revisão bibliográfica.....	134
5.3	Considerações gerais a respeito do estudo	137
5.4	Proposta de um modelo simplificado para a avaliação de desempenho organizacional.....	140
5.5	Recomendações para estudos futuros no tema.....	143
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
	APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mudanças na mensuração de desempenho.....	20
Quadro 2: Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional	22
Quadro 3: Conceitos prescritivos para a implementação de indicadores de desempenho organizacionais.....	34
Quadro 4: Evolução Histórica dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional ..	36
Quadro 5: Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos.....	42
Quadro 6: Tipos de avaliação existentes, segundo Buchele.....	44
Quadro 7: Elementos presentes nos métodos de Administração da Qualidade Total.....	53
Quadro 8: Fatores críticos para a implementação e o uso do BSC	58
Quadro 9: As nove variáveis de desempenho, segundo Rummler e Brache.....	59
Quadro 10: Fases para implementação do Sigma Sustainability Scorecard	63
Quadro 11: Quadro sinóptico – elementos presentes nos métodos estudados	65
Quadro 12: Perspectivas do BSC de acordo com o foco da organização	70
Quadro 13: Cronologia dos métodos de avaliação de desempenho organizacional	74
Quadro 14: Estrutura do instrumento de coleta de dados.....	88
Quadro 15: Indústria Química no Brasil – classificação e produtos	94
Quadro 16: Dados dos respondentes	113
Quadro 17: Sumário das características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pontuações segundo o Método de Martindell	39
Tabela 2: Indústria Química no Brasil – evolução da participação no PIB total	95
Tabela 3: Indústria Química no Brasil - evolução do faturamento líquido (1990 - 2004) em US\$ bilhões	96
Tabela 4: Indústria Química no Brasil – indicadores de resultado	97
Tabela 5: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “A”	101
Tabela 6: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “B”	105
Tabela 7: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “C”	109
Tabela 8: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “D”	112
Tabela 9: Dados gerais das empresas	113
Tabela 10: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – “Grau de Utilização”	118
Tabela 11: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – Classificação para a variável “Grau de Utilização”	119
Tabela 12: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – “Importância Atribuída”	120
Tabela 13: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – Classificação para a variável “Importância Atribuída”	121
Tabela 14: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Tabela Sintética	122
Tabela 15: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Tabela Analítica – Valores absolutos	123
Tabela 16: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Tabela Analítica – Valores em módulo	125
Tabela 17: Variações entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Valores em módulo – Classificação Elementos Analisados	126
Tabela 18: Resultado para o “Potencial de Criticidade”	128
Tabela 19: “Potencial de Criticidade” – Classificação para os Elementos Analisados	129
Tabela 20: “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” de acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard	136

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O Modelo de Excelência da EFQM.....	50
Figura 2: O Modelo de Excelência do PNQ.....	52
Figura 3: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard	55
Figura 4: O Skandia Navigator.....	61
Figura 5: O SIGMA Sustainability Scorecard.....	64
Figura 6: Modelo teórico conceitual da pesquisa.....	91
Figura 7: Sugestão de modelo simplificado de avaliação de desempenho organizacional	142

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Definição da Situação Problema

Quando se considera o seu tempo de existência como disciplina, a administração de empresas é uma das áreas de conhecimento humano que tem apresentado um dos mais rápidos e acentuados desenvolvimentos, tanto no que se refere à quantidade de pessoas que com ela se envolvem, como no que tange ao conjunto de teorias que dela fazem parte. Em pouco mais de um século de vida, a abrangência desta disciplina, que no seu início apresentava um foco exclusivo no ambiente produtivo das unidades fabris do final do século XIX, expandiu-se até se tornar uma das especialidades mais valorizadas e importantes para o progresso da humanidade, abrangendo a sociedade nos mais diversos níveis, desde o âmbito do indivíduo, passando por organizações privadas e públicas e alcançando os estados nacionais e órgãos de âmbito internacional.

Como uma disciplina inserida no conjunto das ciências sociais, as teorias no campo da administração têm sua origem em contextos e momentos próprios e específicos. Para entendê-las hoje, deve-se apreciar o contexto histórico e cultural através do qual as contribuições para a formulação destas teorias foram feitas (SHAFRITZ; OTT *apud* HOUGH; WHITE, 2001, p. 586). Para tanto, os administradores devem ter um conhecimento tanto da história, cujos fatos propiciaram o seu nascimento, como das próprias teorias administrativas, para poderem adequar tais perspectivas à aplicação prática na tomada de decisões (SWANSON GEORGE JR., 1974, p. 259-260).

Verifica-se, portanto, que a falta de conhecimento das perspectivas anteriores pode causar uma dificuldade em se aprender e evoluir com as experiências passadas (PERRIN, 1998, p. 368). E, por outro lado, como parte integrante de uma disciplina, o conhecimento das teorias administrativas deve ser adquirido através de um processo que, por vezes é espinhoso, e que, certamente, será sempre incompleto (BURKE, 2003, p. 20).

Dessa forma, dois pontos tornam-se cruciais para uma utilização eficiente das teorias administrativas: em primeiro lugar, a necessidade de conhecimento destas e, em segundo lugar, a necessidade de uma capacidade própria, por parte dos administradores, quando da

aplicação destas teorias. A apropriação de tais qualificações, conseqüentemente, transforma-se nas competências que são esperadas do administrador. Infelizmente, o que pode ocorrer, no entanto, é que haja simplesmente uma inclinação natural à replicação de métodos que tenham obtido sucesso anteriormente, sem que se tenha o cuidado de contextualizá-los dentro de uma nova realidade. Ou seja, cabe também ao administrador desenvolver a capacidade de “desfamiliarização”, que vem a ser “a capacidade de se distanciar daquilo que nos é natural, familiar, para que possamos ser realmente conscientes dos sistemas dos quais fazemos parte, e não simplesmente aderirmos ao que julgamos ser o senso comum” (BURKE, 2003, p. 12). Essa posição é reforçada por Aktouf (1996, p. 13), que, citando Herzberg (1980) e Staw e Salancik (1977), afirma que muito do que se publica na área de administração são apenas reafirmações e reutilizações de conceitos antigos, denotando-se um caráter de repetição e de falta tanto de perspectiva, como de profundidade.

A partir deste posicionamento, percebe-se a presença de um espírito crítico por parte do administrador, para que se depreenda aquilo que é, de fato, imperativo à organização, dentre uma ampla variedade de conceitos e temas que a ela dizem respeito.

Para as organizações dos mais diversos setores, uma questão recorrente que tem sido abordada pela literatura administrativa é a verificação, mensuração e avaliação de seu desempenho. A questão é tão relevante que Garbi (2002, p. 3) relata que, em um levantamento realizado com as edições de janeiro a agosto de 2000 do *Strategic Management Journal*, percebeu-se que aproximadamente 60% dos artigos tinham o desempenho das organizações como variável dependente. A autora relata outra pesquisa similar, cobrindo dois anos das edições do *Journal of Business Strategies*, nas quais 40% dos artigos também consideravam o desempenho como variável dependente no problema analisado. A quantidade de publicações a respeito do assunto vem crescendo em um ritmo considerável: cerca de vinte por cento do tempo dos pesquisadores tem sido dedicado ao tema, desde 1994 (DE WALL, 2003, p. 30). Outro número que impressiona é a velocidade de produção de publicações no assunto: desde 1994, um artigo ou reportagem têm sido feitos a cada cinco horas (NEELY *apud* MARR; SCHIUMA, 2003, p. 680).

Do ponto de vista da utilização prática dos métodos de avaliação de desempenho organizacional, Salterio e Webb (2003, p. 39) afirmam que aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da revista *Fortune* utilizam

algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho. Já Silk (*apud* DEBUSK *et al*, 2003, p. 217), considera uma pesquisa conduzida pela *Renaissance Worldwide, Inc.*, que estimou que, em 1998, 60% das empresas presentes na relação da Revista *Fortune* utilizavam ou tencionavam utilizar como ferramenta o *Balanced Scorecard*, um dos métodos de avaliação de desempenho mais amplamente divulgados no mundo, atualmente.

Atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial (DRUCKER, 1964, p. 224). Entretanto, a avaliação da administração das organizações, dada a dinâmica que a envolve, torna-se uma tarefa extremamente complexa (MARTINDELL, 1950, p. 267). Kaplan e Norton (1997, p. 21) reforçam a importância e a inerente dificuldade da avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003, p. 41) vão mais além, ao colocar que a crença de que “o que é medido é gerenciado”, deve ser substituída por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (PHATAK, 1995, p.227).

Ratificando essa percepção, de acordo com uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria KPMG, com 143 altos executivos dos setores público e privado, 93% deles acreditam que a mensuração é eficiente em influenciar o desempenho da sua organização, mas apenas 51% encontram-se satisfeitos com os seus atuais sistemas de avaliação de desempenho. (DRICKHAMER, 2002, p. 14). Entretanto, no entender de Olson e Slater (2002, p. 12), o que se percebe é que, apesar de sua grande difusão, os métodos de desempenho organizacional têm sido objeto de poucas pesquisas, no que tange a sua real utilidade e eficácia.

Da mesma forma, Simons *apud* Kaplan e Norton (1997, p. 305), observa que, apesar do elevadíssimo número de sistemas de controle que permeiam a organização, não ocorre uma “compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os executivos utilizam esses sistemas para cumprir seus planos”.

Assim sendo, a dificuldade decorrente é a definição de um sistema de avaliação de desempenho que contemple a organização em todas as suas dimensões. Apesar de autores

como Otley (1999, p. 364) sugerirem que existe uma dificuldade natural quanto à definição do que é desempenho, que na opinião do autor seria um termo ambíguo e difícil de ser expresso de uma maneira simples e que poderia: (a) representar a consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização; ou (b) considerar diferentemente a importância dos diversos *stakeholders*; ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações (OTLEY, 1999, p. 364) –, a tarefa de definir o que é desempenho parece ser mais simples que mensurar e avaliá-lo. Para Daft e Marcic (2004, p. 10), por exemplo, desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz.

Buchele (1971, p. 143), por sua vez, afirma que, devido à complexidade da administração empresarial, uma simples análise mecanicista a respeito do desempenho organizacional não é adequada, o que explica os obstáculos na obtenção de um método de avaliação de desempenho satisfatório. No entanto, a avaliação do desempenho é uma atividade que sempre trará, em algum momento, um aspecto subjetivo, cujo efeito dependerá da intuição dos administradores na medida em que se assumam premissas baseadas nessa intuição (NØRREKLIT, 2000, p. 86).

De forma geral, sem que haja uma mensuração e avaliação de desempenho adequada, os administradores podem encontrar dificuldades para comunicar as expectativas desse desempenho aos subordinados; saber o que de fato se passa na organização; identificar as falhas, analisá-las e eliminá-las; fornecer *feedbacks*, identificar o desempenho que deve ser recompensado; e ter um processo decisório baseado em informações efetivas (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 169-70).

A correta avaliação do desempenho da organização passa, considerados todos estes fatores, a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada. Assim, o desempenho apresentado por uma organização como um todo, sendo uma questão tão importante, torna-se, por si só, um elemento extremamente relevante sob a ótica do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

Assim, a partir do levantamento dos principais métodos de avaliação do desempenho organizacional encontrados na literatura administrativa, bem como da realização de uma

leitura crítica desses métodos, e de uma pesquisa junto a empresas conceituadas de um setor econômico de relevância, constituindo estudos de caso, o que se pretende neste estudo é que se possa identificar como as organizações pesquisadas utilizam e vêem o papel e a importância de tais ferramentas, sua relevância, necessidade de aplicação, efetividade e efeitos decorrentes da sua utilização e que, desta forma, possa-se contribuir para a discussão do tema, tanto do ponto de vista da análise teórica, como da verificação das práticas em organizações brasileiras.

1.2 Definição dos Objetivos do Estudo

Para o desenvolvimento deste estudo, estão definidos como objetivos:

- Compreender e aplicar os conceitos relativos ao tema do estudo;
- Identificar a existência de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações pesquisadas;
- Identificar como os sistemas de avaliação de desempenho organizacional existentes são empregados nas organizações pesquisadas;
- Identificar quais os elementos presentes nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional;
- Identificar os principais pontos facilitadores e restritivos no que se refere à utilização destes sistemas;
- Contribuir para o desenvolvimento do tema do estudo.

1.3 Definição das Questões de Pesquisa

O que se busca, através da pesquisa, é responder às seguintes perguntas:

- Existem sistemas de avaliação de desempenho organizacional nas empresas pesquisadas?
- Quais as principais características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional das empresas pesquisadas?
- Como as empresas vêem seus sistemas de avaliação de desempenho organizacional, em termos de sua utilização e importância?

1.4 Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos Relevantes

Para a realização do estudo e da pesquisa, faz-se necessária a definição dos conceitos que servem como referência para as discussões que se seguem. Inicialmente são colocadas as definições teóricas e na seqüência são colocadas as definições operacionais.

1.4.1 Definições Teóricas dos Conceitos Utilizados na Pesquisa

Método: “é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual” (BUNGE *apud* LAKATOS; MARCONI, 1983, p. 41).

Medida: valor quantificável que pode ser escalonado e usado para propósitos de comparação (SIMONS, 2000, p. 234).

Desempenho: habilidade da organização na obtenção de suas metas, utilizando-se de seus recursos de um modo eficiente e eficaz. (DAFT; MARCIC, 2004, p. 10).

Organização: “sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)” (MAXIMIANO, 2004, p. 26).

Sistema: “agregado ou uma combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou integral” (KAST; ROSENZWEIG, 1987, p. 122).

Sistema de informações gerenciais: um complexo organizado e estruturado de indivíduos, máquinas, e procedimentos para prover informações pertinentes vindo de fontes tanto internas como externas. Dá suporte ao planejamento, controle e funções operacionais, proporcionando informação uniforme para as bases da tomada de decisão (DONNELLY, JR; GIBSON; IVANCEVICH, 1981, p. 410).

Sistemas de mensuração de desempenho: sistema de informações que os administradores usam para rastrear a implementação da estratégia do negócio, comparando-se os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas (SIMONS, 2000, p. 337).

1.4.2 Definições Operacionais dos Conceitos Utilizados na Pesquisa

Método de avaliação de desempenho organizacional: ferramenta ou técnica, consagrada pela literatura administrativa, que é utilizada, de forma sistemática, para mensurar e avaliar o desempenho das organizações e que atenda aos seguintes critérios:

- apresenta enfoque sistêmico, ou seja, reflete as mais diversas perspectivas da organização, e não avaliações com enfoques exclusivos de áreas ou departamentos;
- apresenta enfoque estratégico, ou seja, está relacionado e integrado com as diretrizes estratégicas da organização;
- apresenta uma metodologia definida pela literatura administrativa, não se considerando, por exemplo, softwares que se dispõem a esse propósito.

Sistema de avaliação de desempenho organizacional: sistema utilizado por uma organização específica para mensurar e avaliar o seu desempenho e que atenda aos mesmos critérios da definição operacional para os métodos de avaliação de desempenho organizacional.

1.5 Pressupostos Conceituais

Como pressupostos para a realização da pesquisa, consideramos que os seguintes pontos são determinantes para o alcance dos objetivos da pesquisa:

- Os métodos de avaliação de desempenho organizacional levantados na revisão bibliográfica são descritos e analisados com base nas interpretações dos autores, não tendo a finalidade de se ingressar no âmbito da operacionalização destes métodos.
- Os métodos e sistemas analisados focam a avaliação de desempenho da organização e não o controle de desempenho, entendendo-se que o controle gerencial do desempenho organizacional seja mais amplo que a mensuração e a avaliação do desempenho e que abrange, em seu processo, estas atividades.
- A seleção dos métodos a serem considerados no levantamento bibliográfico respeita os critérios estabelecidos na definição operacional destes (conforme item 1.4 - *Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos Relevantes*).
- Com o objetivo de deixar mais clara a compreensão do estudo, o termo “método de avaliação de desempenho” será utilizado no que se refere aos aspectos conceituais

descrito na literatura e termo “sistema de avaliação de desempenho” será utilizado no que se refere à aplicação específica em uma organização.

- As variáveis estabelecidas *a priori* – baseadas na revisão da literatura sobre o tema – são suficientes e relevantes para a definição da resposta à pergunta de pesquisa.
- Em todo o estudo usa-se o termo “avaliação de desempenho” no sentido de desempenho da organização, e não no sentido de desempenho das pessoas na organização. Tal observação parece pertinente, pois ambos os termos são consagrados na literatura.
- Existe uma necessidade de levantar os fatores facilitadores e restritivos na utilização dos métodos e sistemas de avaliação de desempenho organizacional para um melhor entendimento sobre o seu funcionamento e eficácia.
- Os respondentes são capacitados para avaliarem adequadamente as questões e conceitos relativos aos assuntos levantados, pois trata-se de gestores responsáveis pelo planejamento nas organizações pesquisadas.

1.6 Limitações da Pesquisa

A pesquisa limita-se a considerar o conjunto dos métodos de avaliação de desempenho organizacional estudados àqueles que correspondem aos pressupostos do estudo, como colocado anteriormente.

Os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, dadas as características da pesquisa, e não será possível estender as conclusões obtidas a outras organizações e setores econômicos.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. O **primeiro**, já apresentado, refere-se à introdução e a uma visão geral do estudo, com destaque para a apresentação do problema da pesquisa, os objetivos, as definições teóricas e operacionais, os pressupostos conceituais e as limitações definidas para o estudo.

O **segundo capítulo** trata da fundamentação teórica, através da qual é ressaltada a importância do tema do estudo; são relatados os principais conceitos, métodos e comentários e expostas críticas a respeito dos métodos de avaliação de desempenho relacionados.

O **terceiro capítulo** descreve a metodologia utilizada para o estudo, com definição do método de pesquisa, o universo considerado, os critérios para definição dos casos relatados, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, bem como as delimitações próprias da pesquisa. É apresentado também o modelo conceitual da pesquisa, ilustrado graficamente.

O **quarto capítulo** relata os resultados obtidos pela pesquisa. Inicia-se com a descrição do setor no qual se inserem as empresas pesquisadas e segue com a apresentação dos casos de cada empresa. Ao final, são colocadas as várias análises realizadas para os casos estudados, tanto individualmente, como conjuntamente e comparativamente.

O **quinto capítulo** trata das considerações finais, apresentando: aspectos gerais dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional; conclusões a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional das empresas estudadas; comentários sobre os métodos de avaliação de desempenho organizacional estudados na revisão da literatura; considerações gerais a respeito do estudo; proposta de um modelo simplificado para a avaliação do desempenho organizacional; e recomendações para estudos futuros no tema.

Ao final encontram-se as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do estudo e os apêndices contendo documentos complementares à pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Importância da Avaliação do Desempenho para a Organização

O desempenho de um negócio segue sendo um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam a operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813).

Desta forma, a avaliação do desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002, p. 11). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Para Koontz e O'Donnell (1969, p. 770), há três razões para que se tenha um controle do desempenho geral da organização:

Em primeiro lugar, assim como o planejamento geral tem que se aplicar aos objetivos da empresa ou de suas principais divisões, também os controles totais têm que ser aplicados. Em segundo lugar, a descentralização da autoridade – especialmente em divisões de produto ou de território – cria unidades semi-autônomas, e estas têm que ser submetidas pelo menos a controles gerais, para evitar o caos que resultaria da autonomia completa. Em terceiro lugar, os controles gerais permitem medir o esforço total do administrador numa área integrada, em vez de medir somente partes desse esforço (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 770).

Robbins (1978, p. 449-450) também contempla o assunto. Para o autor, a avaliação é o “elo final na cadeia funcional da administração” e constitui uma das quatro funções em que se divide o processo administrativo, sendo o equivalente ao que outros autores chamam de processo de controle. O autor a define como “o processo de monitoramento de atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos e, nos casos em que isso não está sendo conseguido, implementação de uma ação corretiva” (ROBBINS, 1978, p. 449).

Para Koontz e O'Donnell (1969, p. 709), a avaliação de desempenho organizacional “deve ser feita numa base futura, de forma que os desvios possam ser descobertos antes de sua ocorrência real e evitados com remédios adequados”. Os autores ainda alegam que a habilidade do administrador permitirá uma predição dos desvios que possam ocorrer (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 709), ratificando a afirmação que o conhecimento profundo da organização por parte de seus executivos é o primeiro passo indispensável para um enfoque adequado do desempenho organizacional (MARTINDELL, 1950, p. 2). Portanto, surge a necessidade de que gerenciamento do desempenho deva ser sempre realizado de forma contínua, baseando-se nos processos organizacionais (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 73).

Em 1963, Tilles *apud* Certo e Peter (1993, p. 205), ressaltava que cinco questões devem ser respondidas para uma correta avaliação do desempenho de uma organização, no que se refere à consecução da estratégia proposta. Estas questões são:

- a estratégia organizacional é consistente internamente? As várias estratégias devem ter relacionamentos com sinergias positivas, e não conflituosas;
- a estratégia organizacional é consistente com seu ambiente? As várias estratégias devem estar consistentes com as variáveis ambientais;
- a estratégia organizacional é apropriada em vista dos recursos organizacionais? Sem os recursos necessários não é possível a consecução de nenhuma estratégia;
- a estratégia organizacional é muito arriscada? Qual o grau de risco que a estratégia acarreta e quais os recursos exigidos que estarão envolvidos?
- a duração da estratégia é apropriada? O tempo alocado é apropriado para a execução da estratégia? Ela é realista para o prazo determinado?

Para Lorange (1982, p. 115-116), para uma adequada mensuração do desempenho, de um ponto de vista estratégico, ao invés de simplesmente operacional, deveria ter seis características:

- Necessidade de várias fontes de dados, tanto internas como externas à organização;
- Necessidade de fontes externas de dados, apesar da natural dificuldade de obtenção desses dados, reforçando a importância estratégica das informações advindas de fora da organização;

- A orientação para o futuro; apesar dos dados serem colhidos no presente, deve-se atentar para as tendências que podem ser identificadas, fundamentais para a estratégia;
- Uma maior preocupação em medir a precisão da premissa da decisão, ou seja, verificar-se se as premissas feitas são corretas e apropriadas, tanto quantitativa, quanto qualitativamente;
- Os padrões de controle são baseados em fatores externos, apesar das dificuldades de obtenção de padrões e fontes externas de informação, devido à acessibilidade e devido à dificuldade inerente de comparação entre organizações distintas;
- O controle baseia-se em períodos variáveis de verificação, ou seja, como os eventos estratégicos ocorrem em intervalos irregulares, os relatórios e verificações não deveriam seguir intervalos pré-fixados. Claramente, isso também dificulta o processo de mensuração.

Corrêa (1986, p. 190), afirma que a avaliação de desempenho deve ter como “orientação primordial a característica de integrar-se com as demais atividades da empresa”. Além disso, há a necessidade dos administradores serem bifocais, ou seja, terem, ao mesmo tempo, a perspectiva da necessidade de aperfeiçoamento das atividades atuais e também com relação às atividades futuras da organização, considerando a dinâmica do ambiente interno e externo (BUCHELE, 1971, p. 181) e também a identificação dos elementos da organização que serão mensurados e que devem possuir um caráter estratégico (KOONTZ; O’DONNELL, 1969, p. 715). Silva (1993, p. 58-59) comprova a dificuldade de se considerar a mensuração do desempenho de maneira integrada e estratégica ao identificar que, dentre as 350 obras por ele estudadas que tratam do tema, apenas 22% delas tratam do desempenho global da empresa ou da unidade de negócios, enquanto que a grande maioria foca as áreas funcionais isoladamente. Portanto, devido a sua importância, diversidade de características e enfoques adotados é natural que os métodos de avaliação de desempenho organizacional apresentem uma evolução no decorrer do tempo, evolução essa determinada por uma série de fatores ou forças.

Para Kennerley e Neely (2002, p. 1242), há quatro fatores principais que afetam a evolução dos métodos de avaliação de desempenho:

- Processos: existência de processos para revisão, modificação e desdobramento;
- Pessoas: a disponibilidade de habilidades requeridas para uso, reflexão, modificação e desdobramento de indicadores;

- Infra-estrutura: a disponibilidade de sistemas flexíveis que permitam a coleta, análise e reporte dos dados apropriados;
- Cultura: a existência de uma cultura de mensuração na organização, assegurando que o valor da mensuração e a importância de manter indicadores relevantes e apropriados sejam reconhecidos.

Já Waggoner *et al apud* Pace *et al* (2003, p. 40) identificam quatro categorias de forças que seriam as “formadoras e direcionadoras da evolução e das mudanças incorridas pelos sistemas de mensuração de desempenho organizacional”. As categorias seriam:

- influências internas, ou seja, relações de poder e coalizões de interesses dominantes;
- influências externas, ou seja, a legislação e a volatilidade dos mercados;
- aspectos do processo, ou seja, formas de implementação e de gestão dos processos políticos; e
- aspectos de mudança, ou seja, graus de apoio dos níveis superiores e riscos de ganho ou perda decorrentes da mudança.

Os fatores ou forças descritos refletem diretamente nas tendências que influenciam os vários métodos de avaliação de desempenho organizacional. Harrington (1993, p. 212), resume as mudanças que vêm ocorrendo com relação ao enfoque da mensuração do desempenho nas organizações, como pode-se observar no quadro 1.

Quadro 1: Mudanças na mensuração de desempenho

Antes	Hoje
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medições de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou empresariais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (indivíduos são capazes de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (os processos determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: adaptado de Harrington (1993, p. 212)

Percebe-se, pelo quadro 1, que há um deslocamento do foco na tarefa e no imediatismo para o foco nos processos e nas melhorias contínuas, possibilitando uma visão mais ampla do que de fato ocorre na organização e fora dela, com maior abertura para a participação, tanto internamente, como externamente, dos clientes ou *stakeholders*. A partir desta visão, da evolução que o tema vem sofrendo com o passar do tempo, a seção a seguir, 2.2, reproduz algumas recomendações de autores e pesquisadores sobre a formulação e características principais dos métodos de avaliação de desempenho nas organizações.

2.2 Os Métodos de Avaliação de Desempenho – Abordagens Prescritivas

Vários autores (MARTINDELL, 1950; ROBBINS, 1978; LORANGE, 1982; HAMPTON, 1992; HARRINGTON, 1993; RUMMLER; BRACHE, 1994; SCHIMIDT *et al*, 1999; FRIGO, 2002; SIMONS, 2000; SIMONS *apud* OLSON; SLATER, 2002; WILLIAMS, 2003) prescreveram os aspectos conceituais que deveriam ser considerados para a criação de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, definindo sua formulação, escopo, premissas, enfoque, etapas, características e fatores críticos de sucesso, como mostra o quadro 2.

Quadro 2: Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional

Aspecto	Autor(es)	Características
Formulação	Martindell (1950)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decidir como iniciar o processo de avaliação ▪ qual será a lógica desse processo ▪ como transformar observações factuais em termos de avaliações objetivas
Escopo	Harrington (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ limitar-se àquelas variáveis que sejam críticas para o processo da organização como um todo
Premissas	Lewis (1955)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o escopo do projeto de mensuração são os componentes da organização e não os indivíduos ▪ deve ser orientado para definir indicadores de desempenho e não padrões de desempenho ▪ a mensuração servirá para suplementar e não suplantar o julgamento dos administradores ▪ a mensuração deve atender tanto aos objetivos de curto quanto de longo prazo ▪ a mensuração minimamente deve ocorrer em todos os níveis da estrutura organizacional
Etapas	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ medida do desempenho real (o que é medido e como é feita essa medição) ▪ comparação do desempenho real versus o padrão ▪ correção dos desvios eventuais
	Harrington (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecer as especificações de eficácia e eficiência do processo ▪ estabelecer um sistema de medições e feedback em processo ▪ estabelecer metas empresariais
	Simons (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ estabelecimento dos padrões de desempenho ▪ a mensuração do desempenho face os padrões estabelecidos ▪ a tomada de ações corretivas caso os padrões não sejam alcançados
	Williams (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o primeiro enfoque nas entradas e no processamento de recursos ▪ o segundo enfoque nas saídas ▪ o terceiro enfoque nos resultados

Quadro 2: Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Aspecto	Autor(es)	Características
Enfoque	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quantidade ▪ qualidade ▪ custo ▪ tempo
Componentes	Hampton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o quê medir ▪ como medir ▪ quando medir
	Lockamy e Cox (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ critério de desempenho ▪ padrão de desempenho ▪ medida de desempenho
	Williams (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o que deve ser mensurado ▪ como mensurar o desempenho ▪ quais são as melhores práticas e ferramentas para fazê-lo
Fatores Críticos de Sucesso	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oportunidade (momento correto de se realizar a avaliação) ▪ flexibilidade diante das constantes mudanças que envolvem a organização ▪ economia (viabilidade econômica do modelo de avaliação) ▪ compreensibilidade por parte de todos na organização ▪ disposição estratégica (deve existir uma forte correlação entre o quê está sendo avaliado e a sua função estratégica para a organização, em termos de desempenho) ▪ habilidade de ressaltar a exceção (quando surge uma exceção relevante, o sistema deve ser capaz de identificá-la e agir sobre ela)
	Harrington (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eficácia (ter a saída certa no lugar e no momento certo) ▪ eficiência (minimização da demanda de recursos e a eliminação de desperdícios, mensurada pela produtividade) ▪ adaptabilidade (capacidade de gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras dos clientes)

Quadro 2: Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Aspecto	Autor(es)	Características
Características gerais	Lorange (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ necessidade de várias fontes de dados, tanto internas como externas à organização ▪ necessidade de fontes externas de dados, reforçando o seu caráter estratégico, apesar da dificuldade de sua obtenção ▪ orientação para o futuro ▪ uma maior preocupação em medir a precisão da premissa da decisão ▪ os padrões de controle são baseados em fatores externos ▪ o controle baseia-se em períodos variáveis de verificação
	Schmidt, Kiemele e Berdine (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser compreensível ▪ equilibrado ▪ completo ▪ refletir melhorias
	Simons (2000)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o propósito dos sistemas é de transmitir informações, com o foco em dados, tanto financeiros, como não-financeiros ▪ os sistemas representam rotinas e procedimentos formais, baseados em sistemas computadorizados e padronizados ▪ os sistemas são desenhados para utilização dos administradores, e não simplesmente representam dados pontuais e específicos, do dia-a-dia ▪ os sistemas devem manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais, direcionando os padrões de eficácia, eficácia, e melhorias de forma geral
	Friego (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ primeiro deve-se definir a estratégia, e então o sistema de mensuração de desempenho ▪ os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia ▪ tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor ▪ o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades ▪ a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias

Para a criação de um sistema de avaliação de desempenho organizacional eficaz, alguns pontos são destacados pelos autores citados. Para Martindell (1950, p. xii), dentro do complexo campo da gestão da avaliação de desempenho existem três aspectos principais que devem ser apreciados: decidir como iniciar o processo de avaliação; qual será a lógica desse processo; e como transformar observações factuais em termos de avaliações objetivas. Harrington destaca a dificuldade de se lidar com o controle das variáveis organizacionais e sugere que o controle se limite àquelas variáveis que sejam críticas para o processo da organização como um todo (HARRINGTON, 1993, p. 88). Lewis *in* Mason e Swanson (1981, p. 213), afirma que a mensuração do desempenho deve seguir cinco premissas: o escopo do projeto de mensuração se refere aos componentes da organização e não os indivíduos; o foco deve ser orientado para definir indicadores de desempenho e não padrões de desempenho; a mensuração servirá para complementar e não suplantará o julgamento dos administradores; a mensuração deve atender tanto aos objetivos de curto quanto de longo prazo; e a mensuração minimamente deve ocorrer em todos os níveis da estrutura organizacional.

Lockamy e Cox (1994, p. 18), definem que um sistema de mensuração de desempenho seria um meio sistemático de avaliar as entradas, saídas, transformação e produtividade em uma operação, seja de manufatura ou não. Os autores alegam que um sistema é composto de três elementos:

- critério de desempenho: equivalente a indicador e é usado para avaliar macro e micro desempenho, desempenho de curto e longo prazo, desempenho funcional e desempenho geral;
- padrão de desempenho: o nível de desempenho aceito satisfatoriamente; e
- medida de desempenho: o valor real mensurado pelo critério de desempenho.

No que se refere aos objetos que devem ser mensurados, Robbins (1978, p. 458-459) aponta que o desempenho de uma organização deve ser considerado sob quatro prismas diferentes: quantidade, qualidade, custo e tempo. Hampton (1992, p. 475-479) ressalta que três questões surgem para a formulação de um sistema de mensuração de desempenho: o que medir, como medir e quando medir.

Simons *apud* Olson e Slater (2002, p. 11) afirma haver três elementos fundamentais para qualquer sistema de controle e avaliação: estabelecimento dos padrões de desempenho; a mensuração do desempenho face os padrões estabelecidos; e a tomada de ações corretivas,

caso os padrões não sejam alcançados. Além disso, o autor destaca que quatro aspectos devem ser fundamentais para a definição dos sistemas de avaliação de desempenho:

- o propósito dos sistemas é de transmitir informações, com o foco em dados, tanto financeiros, como não-financeiros;
- os sistemas representam rotinas e procedimentos formais, baseados em sistemas computadorizados e padronizados;
- os sistemas são desenhados para utilização dos administradores, e não simplesmente representam dados pontuais e específicos, do dia-a-dia;
- os sistemas devem manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais, direcionando os padrões de eficiência, eficácia, e melhorias de forma geral (SIMONS, 2000, p. 4-5).

Para Robbins (1978, p. 450-458), um sistema de avaliação é constituído de três etapas distintas: medida do desempenho real – o que é medido e como é feita essa medição; comparação do desempenho real versus o padrão; e correção dos desvios eventuais.

Para Williams (2003, p. 23), no que se refere à mensuração do desempenho, três questões devem ser respondidas: o quê deve ser mensurado; como mensurar o desempenho; e quais são as melhores práticas e ferramentas para fazê-lo.

No entender de Williams (2003, p. 23), existem três níveis diferentes, em ordem crescente de dificuldade, para a mensuração do desempenho da organização. São eles: o primeiro enfoque nas entradas e no processamento de recursos; o segundo enfoque nas saídas; e o terceiro enfoque nos resultados.

Robbins (1978, p. 459-461) considera que um sistema de avaliação eficaz deve possuir as seguintes características: oportunidade – o momento correto de se realizar a avaliação; flexibilidade, diante das constantes mudanças que envolvem a organização; economia, ou a viabilidade econômica do sistema de avaliação; compreensibilidade, por parte de todos na organização; disposição estratégica, ou seja, deve existir uma forte correlação entre o que está sendo avaliado e a sua função estratégica para a organização, em termos de desempenho (atividades, operações e eventos críticos); e habilidade de ressaltar a exceção, isto é, quando surge uma exceção relevante, o sistema deve ser capaz de identificá-la e agir sobre ela.

Para Harrington (1993, p. 88), existem três controles principais que a organização deve possuir: de eficácia, ou seja, “ter a saída certa no lugar e no momento certo” e que seria um sinônimo de qualidade; de eficiência, ou seja, a minimização da demanda de recursos e a eliminação de desperdícios, mensurada pela produtividade; e de adaptabilidade, que vem a ser a capacidade de “gerenciar o processo para atender às necessidades especiais de hoje e às exigências futuras (dos clientes).”

Ainda segundo Harrington (1993, p. 220), há três fases que constituem o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho de um processo: estabelecer as especificações de eficácia e eficiência do processo; estabelecer um sistema de medições e feedback em processo; e estabelecer metas empresariais. Schimidt, Kiemele e Berdine (1999, p. 193), por sua vez, consideram que um sistema de mensuração de desempenho deve ser compreensível, equilibrado, completo e refletir melhorias.

De acordo com Frigo (2002, p. 10-15), a mensuração do desempenho estará em consonância com a estratégia se as seguintes características forem respeitadas no processo: primeiro deve-se definir a estratégia, e então o sistema de mensuração do desempenho; os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia; tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para maximização da criação de valor; o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades; a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias.

Percebe-se que nas citações anteriores não aparece a questão dos indicadores de desempenho, apesar de muitos autores citados também tratarem do tema. Seguindo a mesma linha dos aspectos dos sistemas de avaliação de desempenho como um todo, no que se refere especificamente aos indicadores de desempenho, vários autores (GIEGOLD, 1980; JOHNSON *in* KAPLAN, 1990; HARRINGTON, 1993; RUMMLER; BRACHE, 1994; PERRIN, 1998; PORTER *apud* GOLDSZMIDT, 2003; MOREIRA, 1996; ROOS; ROOS *apud* EDVINSSON; MALONE, 1998; DE BUSK *et al*, 1999; ITTNER; LARCKER, 1998 *apud* DeBusk *et al*, 1999; DE HAAS; KLEINGELD, 1999; SCHIMIDT *et al*, 1999; KAPLAN; NORTON, 1996, *apud* REISINGER *et al*, 2003; BADDELEY, 1994, *apud* REISINGER *et al*, 2003; KENNY, 2003; REISINGER *et al*, 2003; MORGAN; STRONG,

2003) também prescreveram os aspectos a serem ponderados para a sua definição por parte da organização.

Johnson *in* Kaplan (1990, p. 88) criticava a utilização de métodos de avaliação de desempenho que só consideravam os aspectos contábeis, de cunho financeiro, quantitativos e internos à organização. O autor advoga que se mude o paradigma de uma administração das restrições (por exemplo: minimização de custos e maximização de lucros), para uma administração que priorize a rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos, melhorando a qualidade e a flexibilidade da organização.

Para Morgan e Strong (2003, p. 166), muitas foram as razões para uma evolução da avaliação do desempenho rumo a um enfoque multidimensional. Primeiramente, em função das crescentes dificuldades de obtenção de largas margens de lucro, o desempenho com base nos mercados passou a ser considerado como um importante direcionador para o crescimento futuro, com uma valorização de variáveis externas à organização, como vendas, por exemplo. Em segundo lugar, a utilização de métodos com facetas distintas permitiria que se percebessem as sutilezas das organizações, perante uma crescente avidez de informações mais amplas por parte dos analistas e investidores. Finalmente, deve-se considerar a ascendência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações para atendê-los nas mais diversas frentes.

A operacionalização da mensuração do desempenho da organização se dá através dos indicadores de desempenho. Um indicador de desempenho propicia a quantificação do desempenho, que pode ser definido como a própria essência da mensuração. Ou seja, ele representa a possibilidade de relacionar os números aos fenômenos observados, através de um conjunto de regras estabelecidas, que, por sua vez, seriam os próprios indicadores (DE HAAS; KLEINGELD, 1999, p. 234).

Porter (2002) *apud* Goldszmidt (2003, p. 11) recomenda que três aspectos de caráter estratégico dos indicadores sejam respeitados:

- Assegure-se que seu objetivo financeiro é o retorno sobre o investimento, e não outro indicador menos consistente.
- Sempre separe os indicadores de eficiência operacional dos indicadores estratégicos: seja cauteloso com a satisfação do cliente, que é vista como algo universalmente bom pelo pensador operacional. Os estrategistas, porém, mantêm o foco em que consumidores e quais das necessidades irá satisfazer. Concentre-se nos seus processos específicos em lugar de fazer um

benchmarking com outros na indústria. Destaque também os *trade-offs* realizados, o que está escolhendo não fazer e o que está fora dos limites.

– Desenvolva indicadores que apoiem o conceito de ‘ajuste’: mensure como as várias partes de sua cadeia de valor realmente se ajustam para levar a uma importante vantagem, mais do que usar um indicador processo a processo. Perceba que no *Balanced Scorecard* há uma hierarquia, com o objetivo de uma proposta de valor única (clientes), alcançada com um conjunto único de processos ou atividades (processos internos), com habilidade de manter a dianteira proporcionada pela inovação contínua (aprendizado e crescimento) Porter *apud* Goldszmidt (2003, p. 11).

Para Rummler e Brache (1994, p. 170), existem três requisitos básicos para que o estabelecimento de medidas de desempenho propicie um gerenciamento efetivo da organização. São eles: as medidas devem ser sólidas para garantir o monitoramento dos fatores apropriados; o sistema deve ter uma característica de totalidade, e não ser simplesmente uma coleção de medidas que não sejam necessariamente relacionadas; o processo de gerenciamento de desempenho deve converter as medidas aferidas em ação que gere resultados.

Segundo Steiner (1979) *apud* Frezatti (2003, p. 38), os indicadores de longo prazo devem atender aos seguintes requisitos:

- ser atrelado ao propósito da organização (missão e valores);
- ser passível de mensuração durante certo espaço de tempo, para verificar sua consecução;
- ser factível;
- ser aceitável pelas pessoas na organização;
- ser flexível, podendo ser facilmente modificado;
- ser motivador para as pessoas;
- ser passível de entendimento, preferencialmente sendo simples e com poucas palavras;
- ser passível de comprometimento, para aqueles que estarão com eles envolvidos;
- ter a participação dos profissionais em sua definição, para validação; e
- apresentar uma consistência de relacionamento entre os diversos objetivos, tanto vertical como horizontalmente à estrutura organizacional, possuindo uma hierarquia interna clara.

A falta de um sistema de medidas que seja eficiente e que esteja em constante melhoramento pode tornar todos os sistemas organizacionais estáticos e estéreis, ao invés do ideal de produtividade e dinamismo que a organização que busca resultados deve priorizar (GIEGOLD, 1980, p. 5). Os indicadores são importantes e são inter-relacionados

(REISINGER *et al*, 2003, p. 430). Dessa forma, para cumprirem o seu papel, os indicadores de desempenho devem possuir determinadas características. Para Moreira (1996, p. 25-31), há quatro qualidades essenciais para a eficácia de um indicador. Tais qualidades são: confiabilidade, ou propriedade de “atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável que está sendo medido”; validade, “propriedade de medir realmente aquilo que se propôs a medir”; relevância; ou a utilidade que ele traz para o usuário; e consistência, ou “o grau de equilíbrio em relação a um determinado sistema de medidas”. Já Roos e Roos *apud* Edvinsson e Malone (1998, p. 72), afirmam que os indicadores, para serem práticos e factíveis dentro da organização e também úteis para os públicos externos, devem possuir quatro características: relevância, precisão, espectro amplo (sem limites) e facilidade de avaliação.

Para Schimidt *et al* (1999, p. 193) a eficácia da avaliação do desempenho organizacional está condicionada a três fatores críticos: quais dos indicadores avaliados estão relacionados a questões referentes à qualidade; o dever dos responsáveis pelos indicadores assumirem este papel; e quais são as metas de melhoria específicas para estes indicadores.

No entanto, no que se refere à definição dos indicadores, não se trata de algo que seja estabelecido e que não será mais alterado. Dentro da própria perspectiva da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, Schimidt *et al* (1996, p. 58), afirmam que indicadores não são nada além de medidas específicas que existem em uma organização, podendo ser acumulados, ensinados e melhorados. Além disso, há discordâncias com relação à quantidade de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton afirmam que o número de indicadores não chega a ser uma questão problemática, desde que os indicadores sejam inter-relacionados e focados em atingir a mesma estratégia essencial (KAPLAN; NORTON, 1996 *apud* REISINGER *et al*, 2003, p. 430), enquanto que Baddeley alega que o excesso de informação pode dificultar o processo de tomada de decisão (BADDELEY, 1994, *apud* REISINGER *et al*, 2003, p. 430). Dessa forma, possuir um conjunto de um pequeno número de indicadores com o objetivo de se reduzir a complexidade de um sistema é a essência da mensuração de desempenho (PERRIN, 1998, p. 372).

Tradicionalmente, os indicadores presentes nos sistemas de mensuração de desempenho apresentam uma natureza financeira (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 22). Entretanto, DeBusk, Brown e Killough (1999, p. 216) afirmam que há uma tendência em se utilizar indicadores de desempenho não-financeiros devido a três motivos principais: a percepção das limitações dos

indicadores financeiros tradicionais; a crescente pressão de competitividade; e a implementação de programas como a Administração da Qualidade Total, que pressupõe o uso de indicadores não-financeiros (conforme apresentado no item 2.3.7).

Ittner e Larcker (1998, p. 217) *apud* DeBusk *et al* (1999, p. 216) citam como limitações dos indicadores financeiros:

- têm uma perspectiva muito histórica e voltada ao passado;
- apresentam falta de capacidade preditiva;
- recompensam comportamentos incorretos e voltados ao curto prazo;
- não permitem uma ação;
- apreendem as mudanças chaves no negócio somente tardiamente;
- são agregados e sumarizados demais para guiar uma ação administrativa;
- são muito departamentalizados ao invés de interfuncionais;
- não consideram efetivamente os aspectos intangíveis.

Lorange (1982, p. 213) afirma que a mensuração do desempenho deve ir além das tradicionais dimensões como lucro, custos e retornos sobre investimentos, que só reforçam um foco de otimização no curto prazo. O autor aponta que os indicadores de curto prazo devem estar alinhados aos indicadores estratégicos, como mudanças na participação de mercado, nos níveis de crescimento e nas premissas relativas ao ambiente. Defende, além disso, que todo o processo deve ser adaptado à especificidade de cada organização, reforçando o papel do responsável de cada processo (LORANGE, 1982, p. 213).

Kenny (2003, p. 32), expõe que, devido à arbitrariedade das estruturas dos métodos, principalmente se referindo ao *Balanced Scorecard*, indicadores críticos para a organização seriam deixados de lado na definição do processo de mensuração de desempenho. Para lidar com essa questão, o autor sugere que os seguintes passos sejam seguidos: categorizar as medidas por *stakeholder*; relacionar a mensuração da atividade aos propósitos da organização; desenvolver os indicadores dos objetivos e fatores estratégicos; escolher uma pequena lista dos indicadores de desempenho para o *scorecard*; e estabelecer alvos para os indicadores de desempenho chaves.

Com vistas a uma maior abrangência dos indicadores de desempenho e baseando-se no modelo de desenvolvimento sustentável, o órgão holandês Global Reporting Initiative (GRI), criou uma série de recomendações, que visariam garantir que os indicadores apresentem as três dimensões, econômica, ambiental e social, propostas pela sustentabilidade (Sustainability Reporting Guidelines, 2002, p. 42-43). Para o GRI, os indicadores devem ser integrados, “dado o relacionamento único de cada organização com os sistemas econômico, ambiental e social dentro dos quais ela (a organização) opera”. Apesar de não identificar um conjunto padronizado de indicadores de desempenho, a GRI estimula as organizações a ela associadas a consultarem partes interessadas e desenvolverem uma lista dos indicadores mais apropriados a serem incluídos em seus relatórios. Como padrão geral, a GRI apresenta dois tipos de medidas integradas:

- indicadores sistêmicos, que relacionam a atividade da organização aos sistemas econômico, ambiental e social em que está inserida, sendo relativos, referindo-se ou a um sistema global ou a um padrão de referência; ou absolutos, descrevendo o desempenho da organização em relação ao limite ou capacidade do sistema do qual ela faz parte. Em geral, os indicadores sistêmicos permitem compreender o grau de influência do desempenho da organização sobre o desempenho de um sistema mais amplo.
- indicadores transversais ou multissetoriais, que relacionam diretamente duas ou mais dimensões do desempenho econômico, ambiental e social, estabelecendo uma proporção, como medidas de ecoeficiência. Os indicadores multissetoriais demonstram efetivamente as dimensões do impacto positivo ou negativo para cada mudança progressiva em outro valor (Sustainability Reporting Guidelines, 2002, p. 42-43).

De acordo com o GRI, durante o desenvolvimento de indicadores multissetoriais, deve-se tomar o cuidado de: fazer uso, sempre que possível, das informações fornecidas pelas diretrizes de atuação da própria GRI; assegurar que os indicadores usem índices derivados de medidas normalizadas e, quando possível, de uma métrica internacionalmente aceita; adicionar, e não substituir, os indicadores que não apresentam proporcionalidade. A entidade ainda aponta que os indicadores sistêmicos permitem compreender o grau de influência do desempenho da organização em contextos econômicos, ambientais e sociais mais amplos que os tradicionais (Sustainability Reporting Guidelines, 2002, p. 42-43).

Com relação a problemas ou dificuldades relacionadas à utilização dos indicadores de desempenho, alguns pontos devem ser destacados. Há certas idéias a respeito de indicadores de desempenho que, apesar de disseminadas no meio empresarial, são consideradas impróprias por Sink e Tuttle *apud* Moreira (1996, p. 21-25). São elas:

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

A falta da medição de desempenho, segundo Rummler e Brache (1994, p. 197), poderia levar a organização a uma série de problemas, como:

- a impossibilidade de gerenciamento do próprio desempenho;
- a não identificação dos problemas e das prioridades;
- a impossibilidade de compreensão das pessoas sobre o que se espera delas;
- a falta de *feedback* para verificação do desempenho das pessoas;
- a falta de uma base objetiva para recompensas ou punições;
- a inexistência de mecanismos que indicassem ações para o aperfeiçoamento do desempenho; e
- a uma situação em que o gerenciamento passaria a ser “um conjunto de adivinhações desordenadas”.

Assim, tem-se que, tanto com relação aos métodos de avaliação de desempenho, como com relação aos indicadores constantes nestes métodos ou derivados deles, há uma série de recomendações por parte dos autores estudados (conforme resumido no quadro 3 a seguir). No entanto, trata-se apenas de contribuições, ou seja, melhorias incrementais a métodos mais amplos e abrangentes, já utilizados e consagrados. No próximo capítulo são apresentados, em ordem cronológica de seu surgimento, uma série de métodos de avaliação de desempenho organizacional, a partir da literatura levantada sobre o tema.

Quadro 3: Conceitos prescritivos para a implementação de indicadores de desempenho organizacionais

Aspecto	Autor(es)	Características
Função	DeHaas e Kleingeld (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ propiciar a quantificação do desempenho ▪ relacionar os fenômenos observados a um conjunto de regras estabelecidas
Multi-dimensiionalidade	Johnson (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ priorização da rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos, melhorando a qualidade e a flexibilidade da organização
	Global Reporting Initiative (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ abordagem econômica ▪ abordagem social ▪ abordagem ambiental
	Morgan e Strong (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desempenho dos mercados, em função das crescentes dificuldades de obtenção de largas margens de lucro ▪ percepção das sutilezas das organizações, com informações mais amplas por parte dos analistas e investidores ▪ a ascendência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações
Requisitos	Rummler e Brache (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ solidez das medidas ▪ característica de totalidade ▪ medidas aferidas convertidas em ação
	Reisinger <i>et al</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ importância dos indicadores ▪ inter-relacionamento dos indicadores
	Kaplan e Norton (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inter-relacionamento dos indicadores ▪ foco na mesma estratégia essencial
Caráter estratégico	Porter (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ objetivo financeiro deve ser o retorno sobre investimento ▪ separação de indicadores de eficiência operacional dos indicadores estratégicos ▪ desenvolver o conceito de ajuste para os indicadores
Etapas para formulação dos indicadores	Kenny (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ categorizar as medidas por <i>stakeholder</i> ▪ relacionar a mensuração da atividade aos propósitos da organização ▪ desenvolver os indicadores dos objetivos e fatores estratégicos ▪ escolher uma pequena lista dos indicadores de desempenho para o <i>scorecard</i> ▪ estabelecer alvos para os indicadores de desempenho chaves

Quadro 3: Conceitos prescritivos para a implementação de indicadores de desempenho organizacionais (cont.)

Aspecto	Autor(es)	Características
Quantidade	Perrin (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pequeno número é essencial
Tipos	Global Reporting Initiative (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sistêmico ▪ transversais ou multisetoriais
Fatores Críticos de Sucesso	Schimidt <i>et al</i> (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indicadores relacionados à qualidade ▪ responsabilidade pelos indicadores ▪ metas de melhoria para os indicadores
	Lorange (1982)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ indicadores de curto prazo alinhados aos indicadores estratégicos ▪ indicadores devem ser específicos para cada organização ▪ indicadores reforçam os papéis dos responsáveis pelos processos
Características	Steiner (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser atrelado ao propósito da organização (missão e valores) ▪ ser passível de mensuração durante certo espaço de tempo, para verificar sua consecução ▪ ser factível ▪ ser aceitável pelas pessoas na organização ▪ ser flexível, podendo ser facilmente modificado ▪ ser motivador para as pessoas ▪ ser passível de entendimento, preferencialmente sendo simples e com poucas palavras ▪ ser passível de comprometimento, para aqueles que estarão com eles envolvidos ▪ ter a participação dos profissionais em sua definição, para validação ▪ apresentar uma consistência de relacionamento entre os diversos objetivos, tanto vertical como horizontalmente à estrutura organizacional, possuindo uma hierarquia interna clara
	Moreira (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confiabilidade ▪ validade ▪ relevância ▪ consistência
	Roos e Roos (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relevância ▪ precisão ▪ espectro amplo ▪ facilidade de avaliação

2.3 Evolução dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Anteriormente, foram realizados estudos que visavam reunir os vários métodos de avaliação de desempenho organizacional (CORRÊA, 1986; FARIAS NETO, 1994; DRICKHAMER, 2002; KENNERLEY; NEELY, 2002; WILLIAMS, 2003; YENIYURT, 2003). No entanto, para os propósitos deste estudo, não são todos os métodos de avaliação disponíveis são considerados, restringindo-se às condições registradas no item 1.4 *Definições Teóricas e Operacionais dos Conceitos Relevantes*. Na seqüência do estudo, conforme o Quadro 4, são apresentados os métodos pesquisados que atendem aos critérios estabelecidos e que foram identificados na literatura existente.

Quadro 4: Evolução Histórica dos Métodos de Avaliação de Desempenho Organizacional

Data de Origem *	Método	Autor(es)
Início do séc. XX	<i>Tableau de Bord</i>	▪ Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	▪ J. Martindell
1954	Administração por objetivos	▪ P. Drucker
1955	Método das Áreas-Chave de Resultado	▪ R. Cordiner (CEO-GE)
1970	Método de Buchele	▪ R. Buchele
1986	Método de Avaliação de Desempenho Global	▪ H. L. Corrêa
1951	Prêmio Deming	▪ Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)
1987	Prêmio Malcom Baldrige	▪ Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award
1988	Prêmio Europeu de Qualidade	▪ European Foundation for Quality Management
1992	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	▪ Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	▪ R. Kaplan e D. Norton
1994	Método de Rummler e Brache	▪ G. Rummler e A. P. Brache
1997	<i>Skandia Navigator</i>	▪ L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	▪ British Standards Institution ▪ Forum for The Future ▪ Accountability ▪ UK Department of Trade and Industry

* Os métodos referentes à Administração da Qualidade Total serão tratados conjuntamente, o que justifica não estarem dispostos na mesma ordem cronológica, como os demais. A mesma seqüência será observada em todo o decorrer do capítulo 2.

2.3.1 O Método Tableau de Bord

O pioneiro dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é o chamado *Tableau de Bord*, criado na França, no início do século XX, quando engenheiros de processos procuravam novas formas de melhorar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito (EPSTEIN; MANZONI, 1997, p. 28-36) e assim denominaram o método devido a sua semelhança funcional com um painel de instrumentos ou de navegação, existente em um avião ou navio (LAUZEL; CIBERT, 1959, p. 131).

Lauzel e Cibert (1959, p. 131-141) destacam que o *Tableau de Bord* funciona como um método para responder quatro perguntas:

- quem? Deve representar quem são os responsáveis dentro da estrutura administrativa; como se dá a delegação das tarefas; e como funcionam os sistemas de comunicação e informação na empresa;
- o quê? Deve tornar possível saber quais as informações que interessam a uma determinada função e a uma determinada responsabilidade na organização;
- como? Deve assinalar as tendências ou os acontecimentos incomuns e orientar em direção a análise mais aprofundada;
- quando? Deve ter a frequência necessária para comunicar uma mesma informação em um ou mais níveis hierárquicos, ou em um mesmo nível hierárquico, variando a natureza das informações. Deve-se ainda respeitar as características dos negócios e da estrutura de cada organização.

O *Tableau de Bord* é definido como um conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não-financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos dos quais se derivariam os fatores críticos de sucesso da organização (KSF – *Key Success Factors*), cujos respectivos indicadores (KPI – *Key Performance Indicators*), devido a sua criticidade, devem ser monitorados para se mensurar o desempenho da organização (DeBUSK *et al*, 2003, p. 216). Para Lauzel e Cibert, trata-se da “organização das informações permanentes destinadas a facilitar o exercício das responsabilidades na empresa” (LAUZEL; CIBERT, 1959, p. 131).

As vantagens do uso do *Tableau de Bord* seriam:

- Prover a cada gerente uma visão geral e concisa do desempenho de sua unidade para guiar a tomada de decisão;
- Informar o próximo nível sobre o desempenho de cada unidade;
- Forçar cada unidade a se posicionar com relação ao contexto da estratégia global da empresa e com relação às responsabilidades das demais unidades e identificar os correspondentes fatores críticos de sucesso e dos indicadores chave de desempenho;
- Contribuir para estruturar a agenda e dirigir o foco e as discussões administrativas (EPSTEIN; MANZONI, 1997, p. 28-36).

Dessa forma, seria possível a representação do que se passa na organização em um sistema que age como um monitor, servindo como referência para os administradores guiarem a empresa (LEBAS, 1994, p. 14).

O método, que seria equivalente ao recente *Balanced Scorecard* (vide item 2.3.8), também expressa a importância de um conjunto de indicadores equilibrado para a definição do desempenho (LEBAS *apud* DE HAAS; KLEINGELD, 1999, p. 237). Entretanto, uma de suas falhas, de acordo com De Haas e Kleingeld (1999, p. 237), seria não partir de uma estratégia estabelecida *a priori*, ao contrário do *Balanced Scorecard*. Outro problema do *Tableau de Bord* seria uma maior ênfase dada aos tradicionais indicadores financeiros, priorizando-os e deixando em segundo plano os indicadores não-financeiros (DeBUSK *et al*, 2003, p. 216). Epstein e Manzoni ainda acrescentam as seguintes questões: a extensão do método, quando colocado em prática; as metas, que são comparadas somente internamente e não com outras empresas; a priorização dos objetivos de cada área ao invés da estratégia global; e o uso com foco operacional, apenas como ferramenta para administrar as exceções e não estratégico, como indicador de novos caminhos para a organização (EPSTEIN; MANZONI, 1997, p. 28-36).

2.3.2 O Método de Martindell

Em 1950, Jackson Martindell, presidente do *American Institute of Management*, publica *The Appraisal of Management*, no qual descreve uma ferramenta que permitiria a realização de uma análise completa das organizações, dos mais diferentes tipos. Para Martindell *apud* Corrêa (1986, p. 35), um método de avaliação deve atender aos seguintes requisitos: (a)

flexibilidade – a sua aplicação é estendida a diversos tipos de administração e a vários campos do conhecimento; (b) inteligibilidade – entendimento quanto às questões que serão abordadas e retratarão a situação da organização; (c) comparabilidade – possibilidade de comparação entre as várias organizações; (d) mensurabilidade – as medidas refletem a qualidade da administração; e (e) enfoque sistêmico – consideram-se as várias inter-relações e a interdependência que ocorrem dentro das organizações.

Buchele (1971, p. 142), considera que, do ponto de vista da mensuração numérica, “talvez o melhor sistema de avaliação publicado seja aquele desenvolvido por Jackson Martindell”. Tal método consta de 10.000 pontos para a avaliação do desempenho, sendo que esta seria a pontuação máxima que uma organização poderia atingir (MARTINDELL, 1950, p. 280). Estes pontos seriam atribuídos a dez variáveis distintas, listadas na tabela 1, que permitiriam a mensuração e avaliação da organização nestes dez quesitos, obtendo-se uma pontuação global da organização.

Tabela 1: Pontuações segundo o Método de Martindell

Item	Índice máximo atingível
Função econômica	400
Estrutura Organizacional	500
Saúde da rentabilidade	600
Justiça para com os acionistas	700
Pesquisa e Desenvolvimento	700
Análise da direção	900
Políticas fiscais	1.100
Eficiência na produção	1.300
Vigor das vendas	1.400
Avaliação dos executivos	2.400
Total	10.000

Fonte: adaptado de Martindell, 1950, p. 280

O pioneirismo do método, sua ampla aplicabilidade e o enfoque quantitativo que apresenta são pontos de destaque (ROBBINS, 1978; CORRÊA, 1986). Porém Corrêa (1986, p. 38), faz ressalvas ao método proposto por Martindell quanto à subjetividade inerente ao processo de ponderação das variáveis componentes da avaliação.

2.3.3 O Método da Administração por Objetivos

Outro método considerado dentro da perspectiva deste estudo é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), disseminada pela obra de Peter Drucker, na década de

1950. Scheleh *apud* Lodi (1974, p. 58), afirma que a “administração por objetivos surgiu como método de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido”. No entender de Maximiano (2004, p. 79), “a administração por objetivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho das pessoas” e havia sido desenvolvida inicialmente por Alfred Sloan, na década de 1920, quando este dirigia a General Motors e posteriormente complementada por Drucker (MAXIMIANO, 2004, p. 78).

Nas palavras de Lodi (1974, p. 21), “a administração por objetivos é um método de planejamento e controle administrativo, baseado na premissa de que para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde pretende chegar”. Para Odiorne *apud* Giegold (1980, p. 2-3), a administração por objetivos é

um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela administração da cúpula, identificam em conjunto as principais áreas¹ de responsabilidade do indivíduo, em termos de resultados que se esperam dele, e usa essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

O processo da Administração por Objetivos, de acordo com Daft e Marcic (2004, p. 154-155), constitui-se de quatro etapas:

- estabelecimento de metas;
- desenvolvimento de planos de ação;
- revisão dos progressos;
- avaliação do desempenho global.

Foi em seu livro, de 1954, *A Prática de Administração de Empresas*, no qual expôs aquilo que se tornaria a base da administração por objetivos, que Drucker enfatiza o desempenho da organização como sendo “o alvo da empresa e a razão da sua existência” (DRUCKER, 1954, p. 16).

Seguindo a linha da importância de se conhecer o desempenho da organização, o autor afirma que a atividade de mensuração de desempenho requer, em primeiro e destacado lugar,

¹ Tanto para o item 2.3.3. referente ao método da Administração por Objetivos, quanto para o item 2.3.4., referente ao método das Áreas-Chave de Desempenho da GE, o termo “área de resultado” refere-se a um aspecto organizacional específico, e não a um determinado departamento da organização.

habilidade analítica por parte do administrador (DRUCKER, 1954, p. 345). O processo de avaliação do desempenho se daria a partir do estabelecimento de escalas de mensuração, que refletiriam os poucos fatores que são de fato importantes para o desempenho, tanto da organização, como dos funcionários (DRUCKER, 1954, p. 344). O autor ainda afirma que os objetivos e o desempenho têm uma relação direta, na medida em que os objetivos são necessários em cada área da organização, cujos resultados e desempenho afetam diretamente a sobrevivência e a prosperidade do negócio (DRUCKER, 1954, p. 63).

Assim, Drucker *apud* Lodi (1974, p. 25), descreve as oito áreas como sendo chaves para que os objetivos que a elas sejam atribuídos venham a afetar de forma essencial “a sobrevivência e a prosperidade do negócio” e que serviriam de base para a avaliação do desempenho da organização. São elas:

- posição no mercado;
- inovação;
- produtividade;
- recursos físicos e financeiros;
- rentabilidade;
- desenvolvimento dos gerentes;
- desempenho e desenvolvimento dos empregados; e
- responsabilidade pública.

Dentro de seu enfoque de estabelecimento de objetivos, Drucker (1954, p. 86-87), afirma a necessidade de um balanceamento dos objetivos de caráter imediato e de longo prazo. Para o autor, cada negócio deverá ter o seu próprio equilíbrio nos objetivos, o que estabeleceria um “painel de instrumentos” que propiciaria ao administrador uma possibilidade de antecipar o futuro, através da leitura e interpretação do acompanhamento dos objetivos (DRUCKER, 1954, p. 87). Além disso, outra grande vantagem da administração por objetivos seria possibilitar ao administrador controlar o seu próprio desempenho (DRUCKER, 1954, p. 130-131).

No entanto, críticas foram feitas a esse método. Os dois motivos principais seriam: primeiro, a tendência da administração se tornar uma busca incessante de resultados ou lucros; e, segundo, que executivos não teriam estímulos para a ação ou então, buscariam os resultados a

qualquer custo (WARREN *apud* LODI, 1974, p. 59). Kaplan e Norton (2001, p. 151) alegam também que Drucker concentrou sua atenção demasiadamente em conceitos, sendo seu método de difícil aplicação na prática. Para Daft e Marcic (2004, p. 156), a administração por objetivos apresenta tanto benefícios como problemas, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos

Benefícios da Administração por Objetivos	Problemas da Administração por Objetivos
Os esforços da gerência e dos empregados são focados nas atividades que levarão à consecução das metas	Mudanças constantes impedem a afirmação da APO
O desempenho pode ser melhorado em todos os níveis da organização	Um ambiente em que as relações empregador-empregado sejam pobres reduz a eficácia da APO
Os empregados são motivados	As metas estratégicas podem ser substituídas pelas metas operacionais
As metas dos departamentos e dos indivíduos são alinhadas com as metas da organização	Organizações mecanicistas e valores que desencorajam a participação pode prejudicar o processo da APO
	O excesso de papéis esgota a energia da APO

Fonte: adaptado de Daft e Marcic, 2004, p. 156

2.3.4 O Método das Áreas-Chave de Resultado

Talvez a primeira empresa que tenha utilizado um método de avaliação de desempenho organizacional incluindo indicadores de desempenho não-financeiros tenha sido a General Electric, nos Estados Unidos, nos anos 1950 (NØRREKLIT, 2000, p. 66), sendo que tal iniciativa, tomada por seu CEO, Ralph Cordiner, em 1951, foi causada pela insatisfação com os indicadores financeiros para a mensuração do desempenho da empresa (ECCLES *in* HARVARD BUSINESS REVIEW, 1998, p. 28).

Koontz e O'Donnell (1969, p. 786-790) explicam que a empresa implantou o método, “compreendendo a importância primordial do lucro como medida do controle geral, mas consciente das limitações envolvidas”. Lewis *in* Mason e Swanson (1981, p. 214), destaca que o sistema de mensuração deveria seguir cinco fundamentos ou premissas básicos² e que seriam divididos em áreas-chave de resultados, sendo que cada uma delas deveria ser capaz de

² Conforme descrito anteriormente no item 2.2, página 25

refletir os objetivos funcionais que seriam de importância para o bem-estar do negócio como um todo.

Como descrevem autores que estudaram o caso da General Electric (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 786-787; CERTO; PETER, 1993, p. 214-218), a partir dessa premissa, criou-se um programa de mensuração de desempenho, com as seguintes oito variáveis-chave:

- lucratividade;
- posição de mercado;
- produtividade;
- liderança do produto;
- desenvolvimento do pessoal;
- atitudes dos empregados;
- responsabilidade pública; e
- equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

Estabelecidas as áreas prioritárias, são fixadas metas para cada área (que não eram permanentes e sim alteradas periodicamente) e aferidos os respectivos desempenhos (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 786-787). As áreas definidas como críticas neste processo de mensuração, no entender dos autores citados, “devem constituir uma excelente avaliação da administração de uma companhia inteira, de uma filial ou de uma divisão” (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 790).

Apesar da possibilidade de se considerar que, das oito áreas, sete não têm relação direta com lucratividade, os objetivos de lucro não necessariamente seriam afetados, pois contribuiriam para o “sucesso da companhia na sua inevitável ambientação política, econômica e social” (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 790). Entretanto, devido à abrangência do método, a empresa não conseguiu estabelecer os indicadores para todas as áreas-chave, o que não invalida a necessidade de se ter critério e visão em profundidade para o estabelecimento de programas como este (KOONTZ; O'DONNELL, 1969, p. 790).

2.3.5 O Método de Buchele

Robert Buchele, da Universidade do Havai, publica em 1970, *Business Policy in Growing Firms*, o que considera um “manual para avaliação de empresas, seja como um todo, seja em alguns de seus aspectos” (BUCHELE, 1971, p. 15). O autor divide o livro em duas partes: a primeira, que trata da avaliação de pequenas empresas e as possíveis crises que lhes são próprias e a segunda, dedicada a médias e grandes empresas, em que expõe o método da avaliação direta, que visa examinar a qualidade da administração, através do estudo dos processos administrativos: planejamento, controle, organização, assessoria e direção (BUCHELE, 1971, p. 142). Para Buchele, há três possíveis tipos de avaliação nas organizações, como disposto no quadro 6.

Quadro 6: Tipos de avaliação existentes, segundo Buchele

Tipo de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
<i>Análise Financeira</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focaliza claramente índices vitais para a organização ▪ É facilmente aplicável ▪ Fornece informações que mais interessam aos bancos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contempla unicamente o passado, e não o futuro ▪ Lentidão para apuração ▪ Revela mais os sintomas que as causas dos problemas ▪ Instabilidade das informações
<i>Análise pelos Departamentos Principais</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuda o avaliador a se certificar se não esqueceu de nada importante ▪ Apresenta idéias que podem ajudar na melhoria das operações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há nenhuma avaliação que integre os departamentos ▪ A dificuldade de aplicação, devido à especificidade de estrutura de cada organização ▪ Ênfase na situação atual, sem considerar o futuro
<i>Análise dos Processos Administrativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifica o desempenho de cada um dos processos: planejamento, controle, organização, assessoria e liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade de separação clara entre os diferentes processos ▪ Dificuldade de integração da organização como um todo

Fonte: criado pelo autor, baseado em Buchele (1971) e Corrêa (1986)

O autor considera a necessidade de se avaliar analiticamente as organizações e mensurar o seu desempenho quantitativamente (BUCHELE, 1971, p. 143) e que há dois focos que devem ser explorados pelos administradores: o primeiro, “a habilidade da empresa em aperfeiçoar incessantemente o desempenho de suas operações atuais”; e o segundo, que trata da situação futura da empresa, em termos de políticas e programas, análise das ameaças e oportunidades, capacidade de inovação, habilidade para desenvolver novos produtos e serviços e finalmente a possibilidade de atração e desenvolvimento por parte dos administradores (BUCHELE, 1971, p. 181).

Com base nestas premissas, Buchele (1971, p. 142-186) cria o método da avaliação direta, que, através da análise dos processos administrativos, consiste em realizar:

- 1) **Análise da força competitiva:** passado, presente e futuro da organização, em que são avaliados:
 - planos e objetivos;
 - produtos ou serviços;
 - capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços.
- 2) **Análise dos departamentos principais,** em que são avaliados:
 - extensão do desenvolvimento dos departamentos;
 - registro do desempenho;
 - características da administração.
- 3) **Análise financeira,** em que são avaliados:
 - tendências da situação geral;
 - posição atual;
 - aproveitamento das informações;
 - estrutura do capital;
 - valor da empresa.
- 4) **Análise da administração de cúpula,** em que são avaliados:
 - identificação e registro da administração de cúpula;
 - tendências da capacidade da administração de cúpula;
 - sucessão administrativa.

Para Corrêa (1986, p. 38-39), o método de Buchele não é integrado e não são claras as maneiras de implementá-lo. O próprio criador do método admite falhas, afirmando que, em função de uma simplificação, só estão consideradas algumas das variáveis organizacionais, abrindo a possibilidade de algum outro fator relevante ser deixado de lado em um caso específico (BUCHELE, 1971, p. 183).

2.3.6 O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa

Através da sua tese de doutoramento, Corrêa (1986), propõe, baseado na pesquisa empírica que realizou e na literatura existente, um método de avaliação que consiste nos seguintes pontos:

- 1) Descrição da empresa, seus objetivos e missões;
- 2) Definição dos módulos de desempenho (áreas em que a organização será dividida). O autor sugere que, salvo a especificidade de cada caso, possa-se considerar os seguintes módulos:
 - 2.1) Econômico-financeiro: mede o desempenho financeiro;
 - 2.2) Operacional: mede a produtividade da empresa;
 - 2.3) Recursos Humanos: avalia o desempenho dos recursos humanos;
 - 2.4) Satisfação dos usuários/clientes: mede o nível de satisfação dos usuários ou clientes;
 - 2.5) Inovação tecnológica: mede o grau de inovação gerada internamente;
 - 2.6) Adaptação/ambiente: mede a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente presente e futuro;
 - 2.7) Avaliação técnica: mede o nível de qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologia da empresa;
 - 2.8) Clima organizacional: mede a qualidade da interação entre as pessoas e setores e as conseqüências geradas por estas interações;
 - 2.9) Benefícios sociais: mede os benefícios sociais gerados pelas empresas;
 - 2.10) Potencialidade gerencial: mede a capacidade e potencialidade dos gerentes da organização.
- 3) Definição dos indicadores de cada módulo: identificação, seleção, hierarquização e metodologia de levantamento de dados;
- 4) Definição dos padrões de desempenho, definidos através da realização de benchmarking interno e externo, além de considerar as contingências próprias da organização e ambientais;
- 5) Avaliação e feedback: consiste na identificação do desempenho de cada fator, sua comparação com o padrão estabelecido e, possivelmente, revisão dos indicadores e sua hierarquização;
- 6) Verificação das causas do desempenho: estabelecimento das relações de causa e efeito para as variáveis de desempenho e análise das causas para possíveis correções ou melhorias (CORRÊA, 1986, p. 197-208).

O autor faz ressalvas com relação aos resultados obtidos pela mensuração e avaliação do desempenho, devido a quatro tipos de fatores restritivos identificados: (a) bloqueios concernentes ao comportamento dos funcionários; (b) bloqueios decorrentes de características

gerenciais; (c) fatores relativos ao ambiente político-social da empresa; e (d) bloqueios devidos a limitações metodológicas (CORRÊA *apud* FARIAS NETTO, 1984, p. 73)

Destes quatro fatores, um dos mais relevantes diz respeito à questão da metodologia, uma vez que se trata de critérios estabelecidos internamente, não sendo possíveis comparações com outras organizações. Portanto, ter-se-ia um número absoluto, que, em caso de falhas ou arbitrariedade na definição do processo, levaria a um resultado sem significado real para a organização (CORRÊA, 1986, p. 206). Outros problemas quanto à eficácia dos métodos de avaliação de desempenho poderiam ser causados por resistência dos membros da organização ao processo; ineficiência nos sistemas de informação; concentração das discussões sobre o assunto na alta administração e influência de variáveis externas (FARIAS NETTO, 1984, p. 73-80; CORRÊA, 1986, p. 178-196).

2.3.7 Os Métodos da Escola de Administração da Qualidade Total: Prêmio Deming, Prêmio Malcom Baldrige, Prêmio Europeu da Qualidade e Prêmio Nacional da Qualidade

Outra perspectiva para os métodos de avaliação de desempenho é aquela proveniente da chamada Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management*). Dessa corrente, surgiram alguns métodos importantes que são descritos em seguida.

O primeiro método de busca da excelência no desempenho proposto pela Administração da Qualidade Total é o Prêmio Deming, em homenagem ao Dr. W. E. Deming, um dos maiores nomes na área da qualidade e cujo trabalho influenciou profundamente a indústria japonesa, que, através da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), convidou Dr. Deming para realizar uma série de palestras no Japão, em 1950.

Em agradecimento à obra de Deming, a JUSE criou, em 1951, um prêmio que levou o seu nome e que vem, desde então, sendo distribuído anualmente a empresas que promovam o desenvolvimento da qualidade e da gestão no país, constituindo-se não em um fim em si, como prêmio, mas “apenas uma etapa para implementar a sistemática de gestão e controle de

toda a organização”, provocando mudanças na forma de pensar para todos na organização (ISHIKAWA, 1986, p. 192).

Segundo Ishikawa (1986, p. 92-93), há uma série de filosofias administrativas que permeiam os critérios de avaliação do Prêmio Deming. O autor sintetiza esses conceitos em sete pontos distintos:

- melhoria da estrutura orgânica da empresa;
- congregação dos esforços globais da empresa, através da participação de todos os funcionários, e consolidação de uma estrutura que proporciona a cooperação;
- confiança dos consumidores e dos usuários – consolidação do sistema de garantia da qualidade;
- visar a melhor qualidade do mundo e desenvolver novos produtos com esse propósito;
- assegurar o lucro e estruturar-se para superar a fase de crescimento estabilizado e de mudanças externas;
- respeito à pessoa humana, sua preparação e educação, felicidade dos funcionários, criação de um ambiente salutar de trabalho e sua transposição para gerações futuras;
- uso das técnicas de controle de qualidade.

O prêmio considera dez critérios básicos para a mensuração e a avaliação das empresas concorrentes. São eles:

- políticas e objetivos;
- organização e sua operação;
- educação e sua disseminação;
- reunião e disseminação de informações e sua utilização;
- análise;
- padronização;
- controle;
- garantia de qualidade;
- efeitos;
- planos futuros (KÜLLER, 1996, p. 166-167).

Por sua vez, coube aos Estados Unidos instituírem uma iniciativa semelhante à japonesa. O Prêmio Malcolm Baldrige foi estabelecido em 1987, seguido, em 1988, da criação da

Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award, encarregada de promover e administrar a entrega do prêmio.

O prêmio segue o “Baldrige Criteria for Performance Excellence”, que promove uma perspectiva sistêmica para o entendimento do desempenho da administração. Os critérios devem refletir práticas consolidadas que permitam à organização a mensuração de seu desempenho e represente uma linguagem comum para a comunicação entre as organizações para o compartilhamento das melhores práticas organizacionais (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2005).

Os conceitos principais que fazem parte do Prêmio Malcom Baldrige são divididos em sete categorias diferentes, que configuram os critérios que são desenhados para ajudar as organizações a utilizar uma perspectiva para o desempenho organizacional que resulte em três metas distintas, que seriam: a entrega de valor com melhoria contínua aos clientes, contribuindo para o sucesso de mercado; a melhoria das competências e efetividade da organização; e o aprendizado organizacional e pessoal. As sete categorias são:

- liderança;
- planejamento estratégico;
- foco no cliente e no mercado;
- mensuração, análise e conhecimento administrativo;
- foco em recursos humanos;
- administração de processos;
- resultados do negócio (CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2005).

Segundo Wisner e Eakins (HSM MANAGEMENT, 1997, p. 140-142), as empresas que receberam o Prêmio Malcom Baldrige teriam, como características comuns: o foco nítido no cliente e resultados significativos no atendimento ao consumidor, nos custos de produção, na confiabilidade dos produtos, nos índices de falhas ou defeitos e na duração do ciclo de produção, além da redução do número de fornecedores e o forte treinamento dos funcionários em qualidade, com um aumento de sua produtividade.

Em 1988, quatorze grandes empresas européias fundaram a European Foundation for Quality Management (EFQM), com a missão de “ser a força conducente à Excelência sustentável na

Europa” (EFQM, 2004, p.2). A EFQM fomenta e é o órgão que administra o Prêmio Europeu da Qualidade. Além disso, possui um “modelo de excelência” para avaliação de desempenho, que será um dos objetos de estudo desta seção, representado na figura 1.

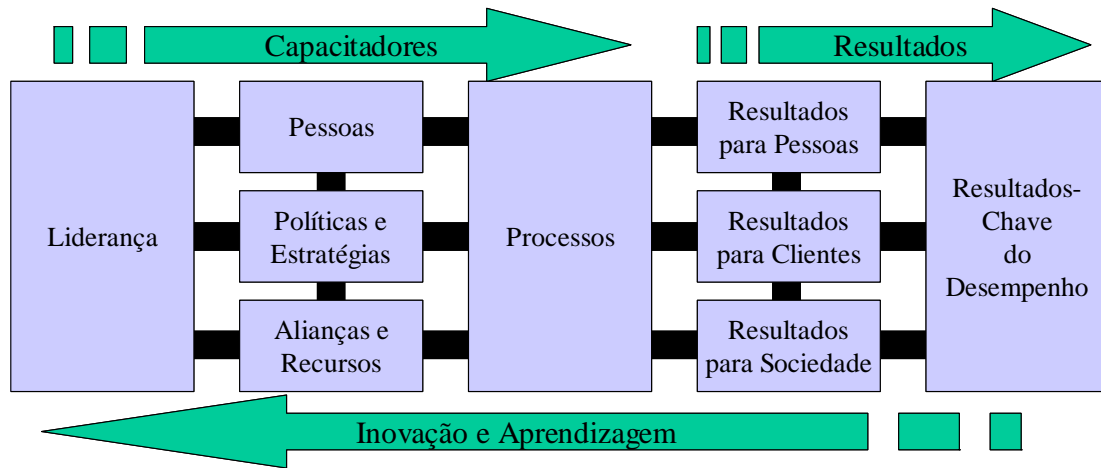


Figura 1: O Modelo de Excelência da EFQM

Fonte: adaptado de www.efqm.org

O “Modelo de Excelência da EFQM” é constituído por nove variáveis ou critérios, que são:

- Liderança: aspectos envolvidos com a missão, a visão, os valores e a ética, que moldam a cultura da excelência; desenvolvem, implementam e melhoram a gestão da organização; interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade; reforçam a cultura da excelência; e identificam e patrocinam a mudança dentro da organização;
- Política e Estratégia: devem privilegiar o foco nos *stakeholders*, suas necessidades e expectativas, atuais e futuras; devem focar os indicadores de desempenho e nas atividades relacionadas à mensuração deste desempenho; devem ser desenvolvidas, revistas e atualizadas; e devem ser comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos-chave;
- Pessoas: verificar-se os recursos humanos são planejados, geridos e melhorados; os conhecimentos e competências dos indivíduos são identificados, desenvolvidos e sustentados; as pessoas são envolvidas e responsabilizadas; existe diálogo entre as pessoas e a organização; e as pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas pela organização;
- Parcerias e Recursos: deve haver um gerenciamento das parcerias externas; a gestão financeira é efetuada; há o gerenciamento das instalações, equipamentos e materiais; a tecnologia é gerenciada; e há a gestão da informação e do conhecimento;

- Processos: os processos são sistematicamente concebidos e geridos; são melhorados, através da inovação, satisfazendo e gerando valor para os *stakeholders*; os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos a partir das necessidades e expectativas dos clientes, com a adequada produção, entrega e assistência; as relações com os clientes são geridas e valorizadas;
- Resultados para os clientes: são medidas da percepção dos clientes; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;
- Resultados para as pessoas: são medidas da percepção das pessoas; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;
- Resultados para a sociedade: são medidas da percepção da sociedade; e funcionam como indicadores de desempenho da organização;
- Resultados-chave do desempenho: refletem e medem a política e a estratégia da organização; e funcionam como indicadores-chave do desempenho da organização.

Muito semelhante ao Prêmio Europeu da Qualidade e ao Malcom Baldrige National Quality Award é o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), similar nacional do prêmio americano, do qual emprestou muitas de suas características e critérios. Em 1991, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, encarregada de administrar todas as atividades relacionadas à entrega do prêmio, que passou ser outorgado no ano seguinte. De 1992 a 2004, 19 organizações brasileiras foram reconhecidas com o PNQ (PNQ, 2005).

O PNQ considera seu papel na contribuição para o aumento da competitividade das empresas em função de três aspectos principais:

- auxiliar a melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacitação das organizações;
- facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas entre todos os tipos de organizações; e
- servir como modelo de referência para melhorar o entendimento e a aplicação das práticas de gestão (PNQ, 2005).

O método proposto pelo PNQ enfatiza a “incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias” e tem sido usado para “avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno,

médio ou grande”, “em função da sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas” (PNQ, 2005).

O chamado “Modelo de Excelência do PNQ” é representado pelo diagrama mostrado na figura 2, e “simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, considerada como um sistema adaptável gerador de produtos e informações e seu ambiente organizacional e tecnológico, além do próprio ambiente externo” (PNQ, 2005).

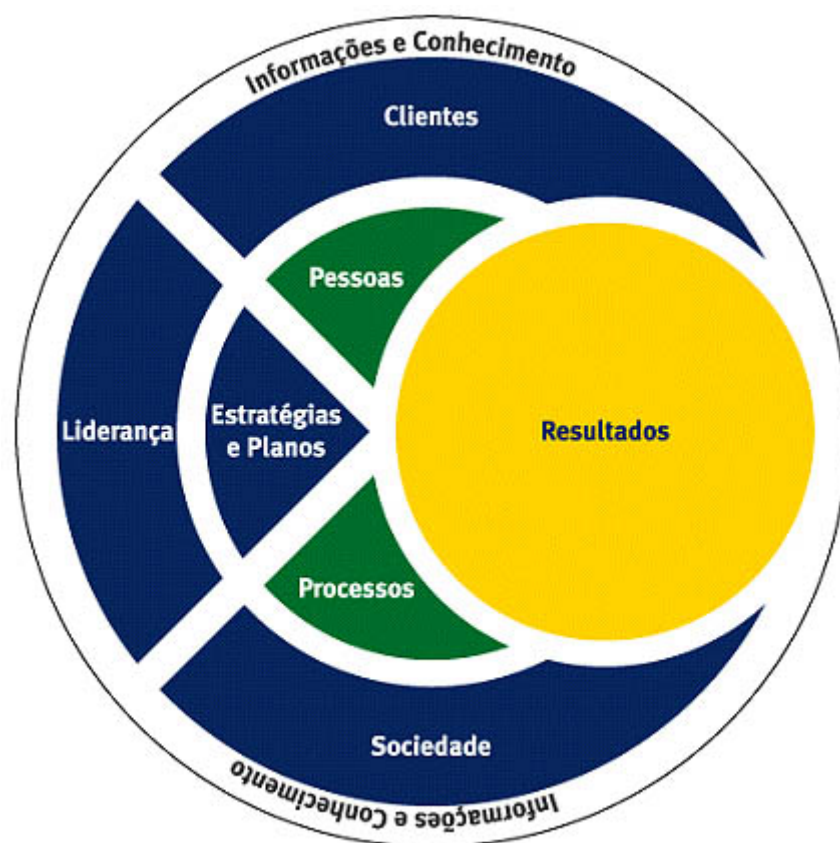


Figura 2: O Modelo de Excelência do PNQ

Fonte: www.fnpp.org.br

Os oito critérios definidos pelo PNQ para o diagnóstico do sistema de gestão, são:

- liderança;
- estratégias e planos;
- clientes;
- sociedade;
- informações e conhecimento;
- pessoas;

- processos; e
- resultados

Assim, pretende-se, no quadro 7, fazer uma breve comparação entre os quatro métodos, destacando-se suas similaridade e diferenças com relação aos seus critérios de análise.

Quadro 7: Elementos presentes nos métodos de Administração da Qualidade Total

Item	PEQ	PNQ	Malcom Baldrige	Deming
Liderança	Sim	Sim	Sim	-
Estratégia	Sim	-	Sim	Sim
Políticas	-	Sim	Sim	Sim
Parcerias e Recursos	Sim	-	-	-
Processos (incluindo qualidade)	Sim	Sim	Sim	Sim
Resultados-chave do desempenho	Sim	Sim	Sim	-
Informações e Conhecimento	-	Sim	Sim	Sim
Pessoas	Sim	Sim	Sim	-
Clientes	Sim	Sim	Sim	-
Sociedade	Sim	Sim	-	-
Mercado	-	-	Sim	-
Organização e Operação	-	-	-	Sim
Educação	-	-	-	Sim

Em uma análise comparativa dos métodos apresentados – excluindo em sua análise o Prêmio Europeu da Qualidade – Küller (1996, p.170), afirma que os critérios relativos ao PNQ e ao Malcom Baldrige são menos específicos que os do Prêmio Deming e não demandam necessariamente ferramentas típicas da administração da qualidade, como os círculos de controle de qualidade e métodos estatísticos, inerentes às exigências do Prêmio Deming.

Kaplan e Norton (2001, p. 158) destacam o papel das iniciativas de Administração da Qualidade Total e sua relação com o *Balanced Scorecard* (ver item 2.3.8.), afirmando que, melhorias na qualidade causariam diretamente melhorias na perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard*, além de dois outros pontos serem atingidos indiretamente: em primeiro lugar, melhorias na perspectiva dos clientes do BSC; e em segundo lugar, melhorias na perspectiva financeira do BSC, com a redução de custos.

2.3.8 O Método *Balanced Scorecard*

Utilizando sua experiência acadêmica e de prestação de serviços de consultoria, Kaplan e Norton (1997, p. 24), criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), definem o método como “uma

ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Para os autores, o *Balanced Scorecard* seria o meio pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado. O *Balanced Scorecard*, além do tradicional enfoque financeiro, complementa a mensuração do desempenho da estratégia da organização com a utilização de enfoques não-financeiros (HO; McKAY, 2002, p. 21), embora não tenha sido a primeira metodologia que assim procedesse (DeBUSK *et al*, 2003, p. 217).

Kaplan e Norton (1997, p. 304-305) justificam a utilização do *Balanced Scorecard* como “pedra angular do sistema gerencial de uma organização”, a partir dos seguintes processos-chave:

- Esclarecimento e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de *feedbacks* para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O *Balanced Scorecard* apresenta quatro perspectivas diferentes que “equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26), conforme ilustrado na figura 3. Estas perspectivas são:

- Financeira – estratégia para crescimento, lucro e risco percebido pela perspectiva dos acionistas;
- Cliente – estratégia para criação de valor e diferenciação pela perspectiva do cliente;
- Processos de negócios internos – prioridades estratégicas para vários processos de negócios que levam à satisfação do cliente e do acionista;
- Aprendizado e crescimento – prioridades para criar uma atmosfera que dê apoio ao crescimento, à inovação e às mudanças organizacionais (DE BUSK *et al*, 2003, p. 217).

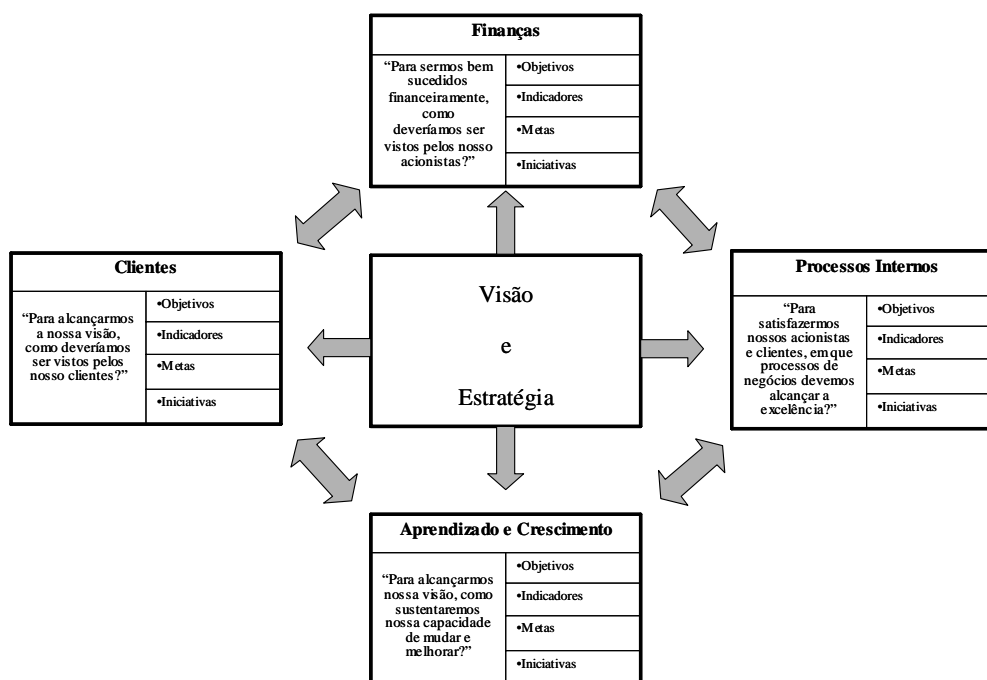


Figura 3: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Dessa forma, os criadores do método buscam estabelecer relações de causa e efeito entre os vários indicadores dentro das quatro perspectivas, configurando as inter-relações entre os indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 30-31). Por sua vez, esses indicadores são divididos em dois tipos: os indicadores de ocorrências (*lagging indicators*), mais associados à perspectiva financeira e relacionados a eventos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes e outros; e os indicadores de tendência ou vetores de desempenho (*leading indicators*), que “refletem a singularidade da estratégia” de uma organização ou unidade de negócios, que são, portanto, específicos para cada organização. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156). Para Kaplan e Norton (1997, p. 156), “um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia [...]”.

Uma contribuição do *Balanced Scorecard* para a organização seria o alinhamento entre os processos administrativos chave e a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 147). Kaplan e Norton (2001, p. 147-156), ampliam o conceito do *Balanced Scorecard*, quando colocam os cinco princípios que devem ser seguidos para que uma organização tenha um foco estratégico:

- traduzir a estratégia para linguagem operacional – a estratégia seria um ponto de referência para a organização e seus membros;
- alinhar a organização à estratégia – os mais diversos setores da organização devem estar cientes das estratégias que são articuladas e medidas pelo *Balanced Scorecard*;
- fazer com que a estratégia faça parte do dia-a-dia de todos – a participação de todos os níveis da organização é fundamental para a consecução da estratégia; uma visão holística da organização é igualmente necessária;
- fazer da estratégia um processo contínuo – três pontos importantes: é recomendável que a estratégia esteja relacionada aos processos orçamentários; reuniões periódicas devem ser realizadas para acompanhamento dos processos; e deve-se fomentar um processo de aprendizagem e adaptação com relação à estratégia; e
- a liderança executiva deve mobilizar a mudança – como processo de mudança, a implementação do *Balanced Scorecard* deve gradualmente se tornar parte da cultura da organização, até que se integre ao seu sistema de governança.

Como afirmam Kaplan e Norton *apud* Nørreklit (2000, p. 68), outra vantagem da utilização do *Balanced Scorecard* seria o seu uso como sistema de controle estratégico, além do natural emprego como sistema de mensuração, sendo que assim seriam obtidos os seguintes benefícios adicionais:

- Clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia;
- Alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Obtenção de feedback para aprendizado e aprimoramento da estratégia.

Kaplan e Norton têm, continuamente, desenvolvido seus conceitos sobre o *Balanced Scorecard*, ampliando o seu uso. O mais recente foco dos autores recai sobre os chamados mapas estratégicos, que seriam uma “representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização” e significariam uma evolução dos conceitos anteriores do BSC (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10).

Kaplan e Norton (2004, p. 10-14), afirmam que a elaboração dos mapas estratégicos deve se basear nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias (articulação dos conflitos entre objetivos financeiros de curto prazo e de aumento da receita no longo prazo);
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação dos clientes é a fonte de criação de valor sustentável para a organização);
- A criação do valor se dá por meio dos processos internos (as atividades de gestão operacional, gestão dos clientes, inovação e atividades regulatórias e sociais promovem a criação de valor);
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (a identificação e prática desses temas geram benefícios e crescimento sustentáveis à organização);
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional) que devem estar alinhados com a estratégia, permitindo que a empresa tenha “uma capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia”.

Uma vez seguidas estas premissas, a elaboração do mapa estratégico permitiria à organização perceber e determinar como os ativos intangíveis alavancam o crescimento e a sustentabilidade na criação e fornecimento de valor para os clientes, acionistas e demais *stakeholders* (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 14).

Goldszmidt (2003, p. 2-13) faz um levantamento daqueles que seriam os fatores críticos para a implementação e o uso do *Balanced Scorecard*. Tais fatores são divididos em dois grupos, como disposto no quadro 8, destacando-se aqueles fatores que são inerentes à organização e aqueles específicos relativos ao BSC e que devem ser considerados na busca da eficácia na implementação e utilização do método de Kaplan e Norton.

Quadro 8: Fatores críticos para a implementação e o uso do BSC

Fatores Organizacionais	Fatores específicos relacionados ao BSC
Processos Organizacionais	Consciência da real finalidade do projeto e do esforço necessário
Cultura organizacional	Liderança e apoio da administração
Estratégia	Equipe de projeto
Sistemas de informação	Individualização do projeto
	Abrangência do projeto e projeto piloto
	Elaboração dos indicadores
	Perfeccionismo e simplicidade
	Comunicação e disseminação
	Dinâmica da aplicação do BSC
	Integração com processos gerenciais

Fonte: criado pelo autor, baseado em Goldszmidt (2003, p. 2-13)

Kaplan e Norton (1999, p. 1), afirmam que um estudo realizado pela empresa de consultoria Bain & Company, descobriu-se que, nos EUA, 55% das empresas utilizavam o *Balanced Scorecard*, enquanto que o mesmo estudo na Europa alcançou o percentual de 45%. Confirmando este movimento, uma pesquisa realizada por Maisel (1999, p. 9), atesta que, de 1910 empresas que atuam nos Estados Unidos, 43% afirmavam utilizar o método criado por Kaplan e Norton.

Kaplan e Norton (2001, p. 156-158) ainda sugerem que o seu *Balanced Scorecard* seja utilizado simultaneamente a outras ferramentas, que seriam compatíveis entre si e ajudariam na melhoria do desempenho organizacional, como o custo baseado em atividades (*Activity-Based Cost*), posição sugerida – com ressalvas – por Maiga e Jacobs (2003, p. 283-284), e a administração do valor para o acionista (*Shareholder Value Management*), que inclui técnicas como *Economic-Value Added* (EVA); além da Administração da Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM). Além disso, Kaplan e Norton (1997, p. 308) alertam para a necessidade de consenso e de apoio da alta administração para a introdução do seu *Balanced Scorecard*.

No entanto, vários autores (KENNY, 2003; NØRREKLIT, 2000; PERRIN, 1998; OLSON; SLATER, 2002) apontam falhas e limitações do método, como Nørreklit (2000, p. 82), que aponta como principais problemas a assunção de premissas inválidas, que poderiam levar a indicadores de desempenho ineficazes e a sua falta de aprofundamento no âmago das questões

internas à organização e conseqüentemente aos aspectos do ambiente em que a organização se insere.

2.3.9 O Método de Rummler e Brache

Seguindo a tendência que surgia no início dos anos 1990, com a reengenharia e os conceitos de reestruturação de processos, Rummler e Brache (1994, p. 19-36) propõem a existência de duas dimensões – nível de desempenho e necessidade de desempenho, que combinadas, resultarão no desempenho global da organização. Por sua vez, cada uma dessas dimensões se divide em três. O nível de desempenho é relacionado com a amplitude da ação: nível da organização, nível de processo, e nível de trabalho/executor. Determinam a “anatomia do desempenho” (RUMMLER; BRACHE, p. 23). Já a necessidade de desempenho diz respeito ao escopo da ação. Seus três aspectos são: objetivos – especificação de padrões; projeto – definição da estrutura; e gerenciamento – garantia de consecução dos objetivos (RUMMLER; BRACHE, p. 24). Dessa forma, a combinação de cada um dos fatores de cada dimensão significa um diferente estágio de desempenho dentro da organização, gerando as nove variáveis possíveis de desempenho, conforme o quadro 9.

Quadro 9: As nove variáveis de desempenho, segundo Rummler e Brache

Níveis de desempenho	Necessidades de desempenho		
	<i>Objetivo</i>	<i>Projeto</i>	<i>Gerenciamento</i>
<i>Nível da Organização</i>	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
<i>Nível de Processo</i>	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
<i>Nível de trabalho / executor</i>	Objetivos do Trabalho / Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho / Executor

Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 24)

Para Rummler e Brache (1994, p. 170-198) a mensuração do desempenho é realizada para o monitoramento, controle e aperfeiçoamento dos processos na organização. Para os autores, o sistema de mensuração de desempenho deve apresentar medidas que sejam sólidas, ou seja: devem retratar as saídas (do trabalho, dos processos ou da organização) mais significativas; devem retratar as dimensões críticas (qualidade, produtividade, custo) para cada saída; devem apresentar critérios de mensuração para cada dimensão crítica; e devem estabelecer objetivos relativos a cada medida. Além disso, o sistema de medição deve ser construído e gerenciado contemplando todos os níveis de desempenho (da organização, do processo e do trabalho), de

maneira que o desempenho de cada tarefa, processo e departamento estejam interligados, possibilitando um efetivo sistema de gerenciamento, que perpassa pelos vários níveis da organização, integrando-os.

Os autores salientam a importância de compreender que cada uma das nove variáveis apresentará características e finalidades diversas, sendo que cada uma delas contribui de forma diferente ao desempenho da organização. Por se tratar de uma visão sistêmica da organização (RUMMLER; BRACHE, p. 13), cada variável poderá interferir nas demais e delas depender, pretendendo-se chegar a uma visão holística do desempenho organizacional (RUMMLER; BRACHE, p. 33).

2.3.10 O Método *Skandia Navigator*

A partir da perspectiva da chamada Gestão do Conhecimento, no início dos anos 1990, a Skandia, uma empresa sueca da área de seguros e de serviços financeiros, criou uma ferramenta de avaliação de desempenho denominada *Skandia Navigator*, que passou a orientar a mensuração do desempenho na organização e se tornou uma das “forças-motrizes no movimento do capital intelectual” (SVELBY, 1998, p. 222), pois permitiria “identificar os resultados para a empresa, decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118).

O *Navigator* ou Navegador de Capital Intelectual (CI) “fornece uma imagem equilibrada do capital financeiro e intelectual” (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118) e seu núcleo “é a idéia de que o verdadeiro valor de desempenho de uma empresa reside na sua capacidade de criar um valor sustentável agindo de acordo com uma visão empresarial e a estratégia que dela resulta” (MEISTER, 1999, p. 56). O Navegador consiste em cerca de trinta indicadores-chave (SVELBY, 1998, p. 225), divididos em cinco áreas, sendo o foco financeiro referente aos resultados ocorridos (passado) e os focos nos clientes, nos recursos humanos e nos processos voltados ao que ocorre no momento na empresa (presente). O foco restante é referente à capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização, competências que permitiriam vislumbrar o futuro da empresa. Cada um dos focos apresenta os chamados indicadores CI, que “traduzem cada foco em resultados utilizáveis, com a atenção voltada sobretudo à posição estratégica”, possibilitando o uso estratégico do conhecimento (VON KROGH *et al*, 2001, p. 118), conforme ilustrado na figura 4.

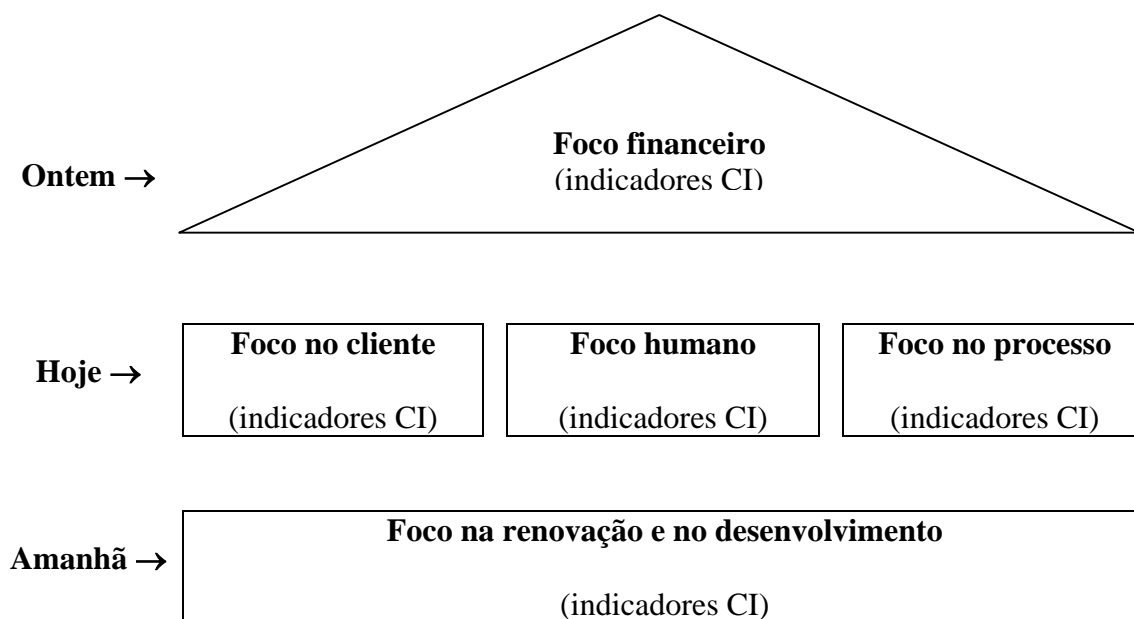


Figura 4: O Skandia Navigator

Fonte: adaptado de Von Krogh *et al* (2001, p. 119)

Leif Edvinsson, o criador da idéia do *Navigator* e diretor, depois vice-presidente, da área de capital intelectual da Skandia (VON KROGH *et al*, 2001, p. 117-118), acrescenta ainda que o *Navigator* tem três funções:

- **Perscrutar as mensurações:** o *Navigator* deve “indicar a posição, a direção e a velocidade da organização, formando um conjunto correto de medições, agrupadas coerentemente em categorias, que formam um todo também coerente”;
- **Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor:** a operacionalização das medidas deve permitir uma abstração de um ponto de vista mais global, facilitando uma análise da organização e a comparação com outras;
- **Olhar para fora, em direção ao usuário:** apesar das dificuldades que isso represente, dada a contabilidade tradicional (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 61-62).

Para Bokowitz e Pertash *apud* Yenyurt (2003, p. 136-137), a grande diferença entre o *Skandia Navigator* e o *Balanced Scorecard* é a ênfase que o primeiro dá as pessoas: a ilustração do método (vide figura 4) representa essa visão da importância das pessoas, estando o foco humano no centro das demais perspectivas, ressaltando a satisfação dos indivíduos e a importância do capital intelectual na aquisição de vantagens competitivas sustentáveis.

2.3.11 O Método SIGMA Sustainability Scorecard

O objetivo do método *SIGMA Sustainability Scorecard* é garantir a criação de valor para uma empresa ou organização através do chamado *triple bottom line*, ou seja, o resultado econômico, o resultado da contribuição social e o resultado das ações ecológicas e ambientais (KAPLAN; NORTON, 2004, p. XIX). A analogia usada para demonstrar a importância dessa perspectiva é de que os três aspectos, econômico, social e ambiental, seriam as três únicas pernas de uma mesa, sendo que elas deveriam ter um equilíbrio entre si para que a própria mesa (a organização) estivesse equilibrada (BENNETT, 2004, p. 20). Partindo destes pressupostos, o British Standards Institution, o Forum for The Future e a organização Accountability, instituições britânicas, ao lado do Department of Trade and Industry do Reino Unido, criaram, através do chamado projeto Sigma, um *framework* para a mensuração e a avaliação de desempenho das organizações do mundo inteiro (SIGMA, 2003, p. 13).

A partir desta perspectiva, há duas grandes mudanças com relação aos tradicionais *scorecards*. A primeira delas é que se busca um enfoque de sustentabilidade, ao invés do financeiro; a segunda é que se busca um enfoque dos *stakeholders*, ao invés dos clientes (SIGMA, 2003, p. 4). Como processo que envolve toda a organização, a implementação do *SIGMA Sustainability Scorecard* deve seguir quatro passos:

- Identificação e concordância da visão, missão e valores organizacionais;
- Identificação e concordância das principais áreas de desempenho do negócio para que se atinjam a visão, missão e valores organizacionais;
- Construção e concordância dos fatores que relacionam as principais áreas de desempenho e a visão e a missão;
- Identificação e concordância quanto aos indicadores de sucesso, tanto atuais quanto aqueles a serem desenvolvidos como alvo.

Para a implementação do método *Sigma Sustainability Scorecard*, haveria dez etapas de um processo longo, conforme colocado no quadro 10. Para Crawford (2002, p. 1-2), o *SIGMA Sustainability Scorecard* deve ser implementado conjuntamente com outras ferramentas e conceitos de sustentabilidade, como relatórios de responsabilidade social, relatórios de impactos ambientais e outros e deve ser o grande responsável pelo monitoramento das ações da organização na busca do equilíbrio nos três eixos.

Quadro 10: Fases para implementação do *Sigma Sustainability Scorecard*

Fase administrativa	Propósito
Sensibilização e aviso	Assegurar comprometimento suficiente que leve a uma revisão <i>baseline</i> e a integrar a sustentabilidade e engajamento dos <i>stakeholders</i> nos processos essenciais e no processo decisório
Revisão <i>baseline</i>	Estabelecer os valores, estratégias e metas de desempenho organizacionais com relação à sustentabilidade
Ações, impactos e resultados	Entender e administrar as relações entre as ações, impactos e resultados na organização
Aspectos legais, regulatórios e outros	Entender e administrar o presente e o futuro nos aspectos legais e de auto-regulação
Planejamento estratégico	Formular estratégias sustentáveis de longo prazo
Planejamento tático	Desenvolver uma série de planos táticos alinhados à estratégia organizacional e os impactos e resultados identificados pela organização
Comunicação e treinamento	Alinhar comunicação interna e externa e treinamento com o planejamento estratégico e tático
Controle e influência	Assegurar que as ações, impactos e resultados estejam alinhados com o planejamento estratégico e tático
Monitoramento, evidência objetiva e feedback	Monitorar progressos de acordo com os valores, estratégias, metas pré-estabelecidos
Reporte dos progressos, revisão estratégica e tática	Identificar as necessidades de informação dos <i>stakeholders</i> internos e externos e traduzir <i>feedback</i> em mudanças apropriadas

Fonte: Projeto SIGMA disponível em http://www.forumforthefuture.org.uk/uploadstore/sigma_brochure_1.pdf

Da mesma forma que o *Balanced Scorecard*, o *SIGMA Sustainability Scorecard* também é composto por quatro perspectivas básicas de avaliação de desempenho, conforme descrito abaixo e disposto na Figura 5:

- Perspectiva da Sustentabilidade: “como nós entendemos o sucesso desta organização em termos de desenvolvimento sustentável e objetivo de sustentabilidade? Que indicadores de desempenho sociais, econômicos e ambientais são relevantes, de acordo com a missão, a visão e os valores da organização?”
- Perspectiva do *Stakeholder* Externo: “quanto deve a organização se comprometer com, e ser responsável por, seus *stakeholders* a fim de alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”
- Perspectiva do *Stakeholder* Interno: “como devem ser realizadas as atividades da administração e os processos da organização a fim de satisfazer seus *stakeholders* e alcançar sua contribuição para um desenvolvimento sustentável?”
- Perspectiva do Conhecimento e Habilidade: “como a organização aprende, inova e melhora com o objetivo de obter excelência em suas atividades e processos administrativos para alcançar suas contribuições para o desenvolvimento sustentável?”

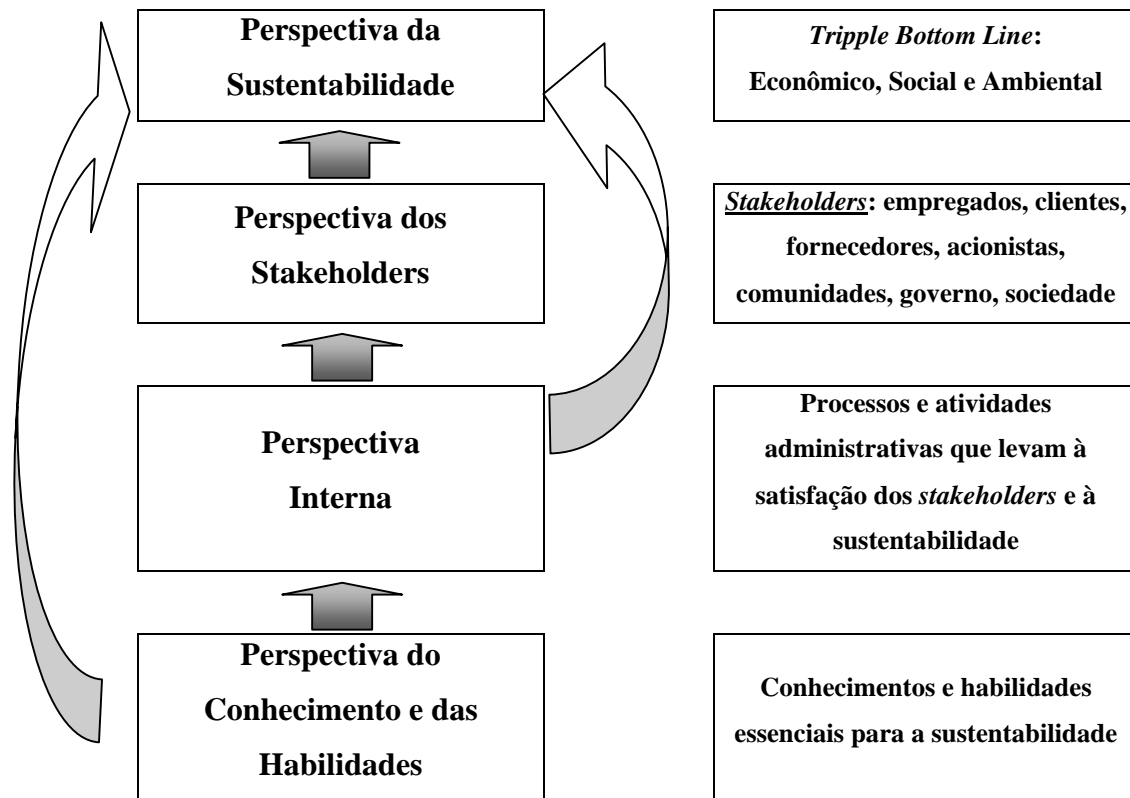


Figura 5: O SIGMA Sustainability Scorecard

Fonte: www.projectsigma.com

Para Bennett e James (1998, p. 141), variáveis relacionadas ao desempenho nas questões ambientais têm sido bastante estudadas por profissionais específicos da área, mas ainda apresentam uma interação limitada com a mensuração de desempenho estratégico da organização, apesar de Kaplan e Norton (2004, p. 425-456) afirmarem que estas variáveis já se encontram incorporadas a sistemas de avaliação de desempenho de muitas organizações.

2.3.12 Quadro sinóptico

A partir da descrição e análise dos métodos pesquisados, foi possível criar um quadro que representasse, de maneira simplificada os principais elementos analisados em cada um dos métodos, em termos do que seria considerado como objeto da avaliação do desempenho nas organizações. Estes elementos e os respectivos métodos que os abordam estão apresentados no quadro 11.

Quadro 11: Quadro sinóptico – elementos presentes nos métodos estudados

Elementos Analisados	<i>Tableau de Bord</i>	Método de Martindell	Administração por Objetivos	Áreas-Chave de Resultado	Método de Buchele	Avaliação Global de Desempenho	Escola da Qualidade Total	<i>Balanced Scorecard</i>	Método de Rummler e Brache	<i>Skandia Navigator</i>	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>
Liderança e direção na organização		x		x	x		x				
Avaliação de planos e objetivos	x			x	x	x	x		x		
Capacidade de adaptação ao ambiente						x					
Papel das parcerias e alianças estabelecidas							x				
Aspectos relacionados à estrutura organizacional	x	x							x		
Recursos físicos necessários	x		x				x				
Recursos financeiros necessários	x		x		x		x				
Aspectos econômicos e financeiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Consideração das políticas fiscais existentes		x									
Aspectos relacionados ao mercado		x	x	x			x	x		x	x

Quadro 11: Quadro sinóptico – elementos presentes nos métodos estudados (cont.)

Elementos Analisados	<i>Tableau de Bord</i>	Método de Martindell	Administração por Objetivos	Áreas-Chave de Resultado	Método de Buchele	Avaliação Global de Desempenho	Escola da Qualidade Total	<i>Balanced Scorecard</i>	Método de Rummler e Brache	<i>Skandia Navigator</i>	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>
Aspectos relacionados aos clientes		x		x		x	x	x		x	x
Aspectos relacionados ao mercado							x				
Avaliação e desenvolvimento dos executivos		x	x	x	x	x					
Políticas de desempenho e desenvolvimento dos funcionários			x	x		x	x	x		x	x
Aspectos relativos à Qualidade e Eficiência na produção		x	x		x	x	x	x	x	x	x
Aspectos relativos à Pesquisa e desenvolvimento e inovação		x	x	x	x	x		x		x	x
Aspectos relacionados aos acionistas		x									
Aspectos relacionados à sociedade em geral			x	x	x	x	x				x

2.4 Os Métodos de Avaliação de Desempenho – Críticas e Comentários

A partir da descrição dos principais conceitos e métodos relacionados à mensuração e avaliação de desempenho das organizações presentes na literatura, pode-se realizar, complementarmente, um levantamento das críticas relacionadas a tais métodos, elaboradas por autores e pesquisadores do assunto.

Para muitos autores, a avaliação de desempenho organizacional ainda tem um caminho a trilhar e não pode ser considerada uma panacéia para as organizações, como afirma Perrin (1998, p. 370-375), para quem processos equivocados de avaliação de desempenho tornam seus resultados irrelevantes, ou até prejudiciais para a própria organização.

Martindell (1950, p. 9) já questionava a aplicabilidade indistinta dos métodos de mensuração de desempenho, dizendo que as diferentes características de cada organização, ou então, as mudanças advindas com o passar do tempo, impossibilitariam a adoção de um método fixo para avaliação do desempenho das organizações. Corrêa (1986, p. 33), por sua vez, afirma que a maioria dos estudos sobre a avaliação de desempenho das empresas “concentra-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global”.

A importância da definição do objeto da mensuração de desempenho é ressaltada por Robbins (1978, p. 460), que afirma que devem ser criados controles de avaliação somente para os fatores controláveis para a organização. Martindell (1950, p. 2) já alertava para a subjetividade inerente aos enfoques particulares que determinam os sistemas de avaliação de desempenho. Um sistema de mensuração de desempenho pode falhar caso: o que seja medido não seja o mais relevante ou a base de informações não é confiável; quando houver um excesso de indicadores; ou quando os indicadores não forem relacionados às metas da organização (DRICKHAMER, 2002, p. 14). Por outro lado, há autores, como Frigo, que defendem os indicadores voltados prioritariamente aos clientes, e em segundo plano o que ocorre internamente à organização:

com relação a seu desempenho, a primeira preocupação das organizações deve ser o seu mercado, e posteriormente, a melhoria dos seus processos internos. Algumas das maiores e mais lucrativas empresas do mundo (por exemplo GE, Coca-Cola, Wal Mart) utilizam indicadores de desempenho focados nos seus consumidores (FRIGO, 2003, p. 9).

Simplesmente quantificar todas as variáveis pode não trazer toda a eficácia que naturalmente se esperaria. Para Buchele (1971, p. 143), a mensuração quantitativa de um problema ou evento pode muitas vezes se tornar um empecilho, mais que uma ajuda aos administradores. Isso ocorreria em função de que muitas vezes tais análises seriam feitas por elementos externos à organização, que prefeririam sistemas quantitativos, que seriam de consecução mais veloz, ao invés de sistemas analíticos e sistêmicos, que seriam mais indicados em função da complexidade da empresa. O autor ainda considera que, caso o sistema de avaliação de desempenho se concentre em alguns poucos fatores, existe a possibilidade de que algum outro importante elemento de avaliação seja deixado de lado (BUCHELE, 1971, p. 183). Ou, como enfatizam Kaplan e Norton (2004, p. 5), “a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam a sua estratégia para a criação de valor a longo prazo”.

Mintzberg (2004, p. 88-89) ressalta que existem três pontos críticos e problemáticos para a verificação da eficácia organizacional. São eles: a questão da confiabilidade da informação, no que diz respeito à capacidade objetiva de avaliação dentro da organização, por parte dos responsáveis por esta avaliação; a questão da avaliação do planejamento, muitas vezes realizado de forma não-estruturada, sistematizada, formalizada, o que vem a dificultar a incorporação do processo de planejamento por toda a organização; e, a mais importante, a questão de se inferir as causas, em que se confundem as possíveis correlações entre as variáveis com as relações de causa e efeito, sendo que Mintzberg destaca que

a suposição de que o número final em alguma ‘linha de resultado’ remota tem uma relação identificável e, portanto, mensurável com algum processo que a organização costuma usar – um entre centenas – pareceria ser, se não extraordinariamente arrogante, surpreendentemente ingênua (MINTZBERG, 2004, p. 89).

Há estudos que tratam dos problemas ocasionados por sistemas ineficazes de avaliação de desempenho. Na visão de Perrin (1998, p. 368) existem evidências crescentes da ineficiência dos sistemas de mensuração de desempenho, que se limitariam a um foco limitado a resultados e indicadores financeiros de curto prazo. O autor relaciona o que considera os oito erros e limitações inerentes ao uso de indicadores de desempenho. São eles:

- (a) a interpretação variada dos termos e conceitos empregados;
- (b) o deslocamento das metas, ou seja, o foco passa a ser nos números e não nas atividades e seus resultados;
- (c) o uso de medidas irrelevantes e sem significado;

- (d) a prevalência da transferência de custos, ao invés da redução de custos;
- (e) diferenças críticas entre subgrupos disfarçadas por problemas metodológicos nos índices agregados;
- (f) limitações das perspectivas baseadas em objetivos para a avaliação global;
- (g) uso ineficiente para a tomada de decisão e alocação de recursos; e
- (h) menos foco nos resultados, ou seja, o estreitamento do foco nos objetivos locais ao invés do foco nos objetivos globais.

Já para Yenyurt (1993, p. 134-35), os principais problemas dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho são:

- (a) a sua inadequação às decisões estratégicas;
- (b) o seu enfoque histórico e baseado em eventos passados;
- (c) a sua falta de capacidade de previsão do desempenho futuro;
- (d) a reduzida quantidade de informação produzida a respeito das causas dos fenômenos;
- (e) a sua falta de ligação entre as métricas não-financeiras e os números financeiros;
- (f) a falta de visão de processos relacionados;
- (g) a não consideração de ativos intangíveis;
- (h) a falta de mensuração da criação de valor;
- (i) o excesso na quantidade de indicadores; e
- (j) a falta de integração entre os níveis operacionais e estratégicos.

Mais especificamente com relação ao talvez mais difundido método de avaliação de desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard*, há uma série de comentários de pesquisadores. Para Slater *et al apud* Olson e Slater (2002, p. 12), o *Balanced Scorecard* deve, ao contrário do que o próprio nome implica e do que defendem outros autores (NIVEN, 1999, p. 22), ser desbalanceado. Olson e Slater sustentam que, devido à natureza única e específica das estratégias das organizações, cada uma delas deve enfatizar uma ou outra dimensão do BSC, e não buscar o equilíbrio em todas elas. Treacy e Wieserman *apud* Olson e Slater (2002, p.12) sugerem que cada uma das quatro dimensões deve ser enfatizada de acordo com o foco da organização. Dessa forma, tem-se as seguintes combinações, apresentadas no quadro 12:

Quadro 12: Perspectivas do BSC de acordo com o foco da organização

Perspectiva	Dimensão enfatizada
Perspectiva de Inovação e aprendizagem	líder de produto
Perspectiva do cliente	intimidade com clientes
Perspectiva dos processos internos	excelência operacional
Perspectiva financeira	disciplina do valor

Fonte: adaptado de Olson e Slater (2002, p.12)

Indo mais além, no entendimento de Kenny (2003, p. 32), o *Balanced Scorecard* é, dentre outras idéias que surgem na administração, uma perda de tempo e de recursos. O autor critica a origem do método – uma adaptação do que era utilizado pela Analog Devices; sua inflexibilidade e falta de atualização com o que ocorre nas mais variadas organizações dos mais diversos setores; a falta de arcabouço teórico que sustente as suas idéias; e a possibilidade de ser uma simples demonstração do chamado efeito *Hawthorne*. Relaciona, ainda, como fatores que teriam levado o método ao sucesso:

- (a) o momento correto de sua publicação;
- (b) o fato de um acadêmico ser um dos autores;
- (c) uma grande repercussão causada pela publicação do artigo inicial na *Harvard Business Review*;
- (d) a grande atenção dada ao assunto pelas empresas de consultoria e contabilidade;
- (e) a exploração do conceito por empresas de *software*;
- (f) a rápida adoção do método por muitos executivos; e
- (g) a falta de escrutínio e visão crítica por parte dos administradores.

Como se percebe, há uma série de visões diferenciadas no que tange à eficácia dos métodos estudados. Há outro ponto, ainda, que é muito comentado na literatura: o papel e a influência das pessoas nos métodos de avaliação de desempenho organizacional e a maneira como estes as afetam.

Para Schimidt *et al* (1996, p. 58-62), a definição dos indicadores e a sua utilização para definição dos responsáveis por elas dentro da organização terão um grande efeito na cultura da organização. Eles funcionam como uma oportunidade para a descoberta de novas maneiras de se ajudar a organização a atingir seus objetivos estratégicos e não, simplesmente, serem apenas uma tarefa a ser realizada (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 159). Hampton reafirma esta idéia, pois “o que os gerentes escolhem para medir (e escolhem para não medir)

simboliza, para aqueles cujo desempenho está sendo mensurado, o que é importante para quem está no comando” (HAMPTON, 1992, p. 484).

Simons (2000, p. 7-15) faz referência a cinco grandes forças que devem ser equilibradas para a implementação eficiente de um sistema de avaliação de desempenho, dando destaque ao comportamento humano como elemento fundamental para o sucesso do processo:

- Equilíbrio entre lucro, crescimento e controle;
- Equilíbrio entre resultados de curto prazo contra capacidades de longo prazo e oportunidades de crescimento;
- Equilíbrio das expectativas de desempenho e os públicos relacionados à organização;
- Equilíbrio entre oportunidades e atenção da administração;
- Equilíbrio das razões do comportamento humano.

Robbins (1978, p. 465-468) observa que há uma necessidade de que os sistemas de avaliação de desempenho da organização deva incluir critérios múltiplos, pois, inerentemente ao próprio processo de avaliação, haverá um efeito diferente sobre as pessoas na organização, devido à diferença de percepção entre elas. Kaplan e Norton (1997, p. 21) comentam a respeito da relação entre os sistemas de mensuração e as pessoas na organização: “O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”. De Haas e Kleingeld (1999, p. 234) afirmam que a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho está diretamente relacionada às variáveis comportamentais e de aprendizagem dos grupos envolvidos na avaliação.

O sistema de avaliação de desempenho pode ser útil na administração das pessoas, pois, sem ele, os funcionários poderiam sofrer as seguintes consequências: não teriam informações sobre o que deles se espera; não monitorariam o seu próprio desempenho e fornecer feedback; não administrariam as suas recompensas; e não identificariam as áreas em que podem se aperfeiçoar (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 170).

Assim, os indicadores de desempenho apresentam diferentes papéis dentro da organização, prestando funções diversas para os gerentes e para os trabalhadores, como colocam Rummler e Brache (1994, p. 169-170). Segundo os autores, para os gerentes, as funções dos indicadores seriam:

- comunicar especificamente as expectativas do desempenho aos subordinados;
- saber o que está acontecendo em suas organizações;
- identificar falhas de desempenho que poderiam ser analisadas e eliminadas;
- fornecer *feedback* que compare o desempenho a um padrão;
- identificar o desempenho que deve ser recompensado; e
- tomar e apoiar efetivamente decisões com relação a recursos, planos, políticas, esquemas e estruturas.

Da mesma forma, para os subordinados seriam:

- saber especificamente o que se espera deles;
- monitorar seu próprio desempenho e gerar seu próprio *feedback*;
- gerar suas próprias recompensas e compreensão do desempenho exigido para recompensas dos outros;
- identificar as áreas de aperfeiçoamento do desempenho.

A mensuração e avaliação do desempenho não é uma atividade popular; ela é vista, geralmente, como um algo a mais e que pode trazer resultados inesperados e nada agradáveis (WILLIAMS, 2003, p. 25). Além disso, Mintzberg *apud* Perrin (1998, p. 375) destaca que a definição dos indicadores de desempenho tipicamente privilegia a hierarquia e é feita de modo *top-down*.

Drucker (1964, p. 226) ressalta que só através do comprometimento que se poderá chegar às contribuições necessárias para os resultados que se esperam da organização; e que, por trás disto, estaria a liderança da administração como motor do comprometimento de todos. Para Kaplan e Norton *apud* Salterio e Webb (2003, p. 41), a remuneração dos executivos deveria ser baseada em algum tipo de ferramenta relacionada à mensuração de desempenho.

De uma forma mais ampla, Corrêa (1986, p. 124-126), define que há quatro grandes tipos de bloqueios para a eficácia de um processo de avaliação de desempenho:

- Gerenciais: relacionados à gestão; suas práticas, estilo, objetivos e ações;
- Pessoais: devido ao aspecto comportamental das pessoas;
- Metodológicos: relativos aos aspectos intrínsecos aos processos e sistemas de avaliação de desempenho;

- Ambiente político-social: relativos às variáveis externas que interferem no negócio.

A análise de Corrêa (1986, p. 124-132) revela que esses bloqueios deverão ser tratados e considerados face à especificidade de cada característica organizacional.

Um último ponto a se destacar diz respeito ao progresso dos métodos de avaliação de desempenho, com autores negando a evolução destes métodos, como Perrin (1998), que afirma que o que parece ocorrer é que os novos e valorizados métodos que surgem no campo da mensuração de desempenho, na realidade, não são tão novos como parecem (PERRIN, 1998, p. 368). Winston (1997) *apud* Perrin (1998, p. 368) aponta que “a única coisa nova sobre avaliação de desempenho é o nome” e que se trata de reciclagens de métodos conhecidos desde a década de 1960.

Assim, com o intuito de se observar e comparar as características dos métodos apresentados no item 2.3, no quadro 13 estão registrados cronologicamente e de forma sucinta, as principais características dos métodos apresentados, possibilitando perceber-se as semelhanças e as diferenças relativas a estes métodos.

Quadro 13: Cronologia dos métodos de avaliação de desempenho organizacional

Método	Data	Autor (es)	Características
<i>Tableau de Bord</i>	1900's / 1930's	Engenheiros franceses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos ▪ fatores críticos de sucesso (KSF–Key Success Factors); indicadores de desempenho (KPI–Key Performance Indicators)
Martindell	1950	J. Martindell (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis <ul style="list-style-type: none"> ▪ Função econômica ▪ Estrutura organizacional ▪ Saúde da rentabilidade ▪ Justiça para com os acionistas ▪ Pesquisa e desenvolvimento ▪ Análise da direção ▪ Políticas fiscais ▪ Eficiência na produção ▪ Vigor das vendas ▪ Avaliação dos executivos
Administração por Objetivos	1954	Peter Drucker (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis: <ul style="list-style-type: none"> ▪ posição no mercado; ▪ inovação; ▪ produtividade; ▪ recursos físicos e financeiros; ▪ rentabilidade; ▪ desenvolvimento dos gerentes; ▪ desempenho e desenvolvimento dos empregados; ▪ responsabilidade pública.

Quadro 13: Cronologia dos métodos de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Método	Data	Autor (es)	Características
Áreas-Chave de Resultado	1955	General Electric Company (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variáveis: <ul style="list-style-type: none"> ▪ lucratividade; ▪ posição de mercado; ▪ produtividade; ▪ liderança do produto; ▪ desenvolvimento do pessoal; ▪ atitudes dos empregados; ▪ responsabilidade pública; ▪ equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.
Buchele	1967	Buchele (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise da força competitiva: passado, presente e futuro, em que são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos e objetivos ▪ Produtos ou serviços ▪ Capacidade de desenvolvimento de produtos ou serviços ▪ Análise dos departamentos principais, em que são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensão do desenvolvimento dos departamentos ▪ Registro do desempenho ▪ Características da administração ▪ Análise financeira, em que são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendências da situação geral ▪ Posição atual ▪ Aproveitamento das informações ▪ Estrutura do capital ▪ Valor da empresa ▪ Análise da administração de cúpula, em que são avaliados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação e registro da administração de cúpula ▪ Tendências da capacidade da administração de cúpula ▪ Sucessão administrativa

Quadro 13: Cronologia dos métodos de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Método	Data	Autor (es)	Características
Avaliação Global de Desempenho	1986	Hamilton L. Corrêa (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descrição da empresa, seus objetivos e missões ▪ Definição dos módulos (áreas em que a organização será dividida): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Econômico-financeiro: mede o desempenho financeiro ▪ Operacional: mede a produtividade da empresa ▪ Recursos Humanos: avalia o desempenho dos recursos humanos ▪ Satisfação dos usuários/clientes: mede o nível de satisfação dos usuários ou clientes ▪ Inovação tecnológica: mede o grau de inovação gerada internamente ▪ Adaptação/ambiente: mede a capacidade da empresa de se adaptar ao ambiente presente e futuro ▪ Avaliação técnica: mede o nível de qualidade dos equipamentos, máquinas e tecnologia da empresa ▪ Clima organizacional: mede a qualidade da interação entre as pessoas e setores e as conseqüências destas interações ▪ Benefícios sociais: mede os benefícios sociais gerados pelas empresas ▪ Potencialidade gerencial: mede a capacidade e potencialidade dos gerentes da organização ▪ Definição dos indicadores de cada módulo: identificação, seleção, hierarquização e metodologia de levantamento de dados ▪ Definição dos padrões de desempenho, definidos através da realização de <i>benchmarking</i> interno e externo, além de considerar as contingências próprias da organização e ambientais ▪ Avaliação e feedback: consiste na identificação do desempenho de cada fator, sua comparação com o padrão estabelecido e, possivelmente, revisão dos indicadores e sua hierarquização ▪ Verificação das causas do desempenho: estabelecimento das relações de causa e efeito para as variáveis de desempenho e análise das causas para possíveis correções ou melhorias
<i>Métodos de Administração da Qualidade Total</i>	1951, 1987, 1988, 1992	JUSE (Japão), Malcom Baldrige Foundation (EUA), EFQM (Europa), FNPQ (Brasil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Critérios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança ▪ Estratégia ▪ Políticas ▪ Parcerias e recursos ▪ Processos (incluindo qualidade) ▪ Resultados-chave do desempenho ▪ Informações e conhecimento ▪ Pessoas ▪ Clientes ▪ Sociedade ▪ Mercado ▪ Organização e operação ▪ Educação

Quadro 13: Cronologia dos métodos de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Método	Data	Autor (es)	Características
<i>Balanced Scorecard</i>	1990	Kaplan e Norton (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meio pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado ▪ Indicadores de ocorrências (<i>lagging indicators</i>), associados à perspectiva financeira e relacionados a eventos passados e indicadores de tendência ou vetores de desempenho (<i>leading indicators</i>), que refletem a singularidade da estratégia ▪ Quatro perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Financeira – estratégia para crescimento, lucro e risco percebido pela perspectiva dos acionistas; ▪ Cliente – estratégia para criação de valor e diferenciação pela perspectiva do cliente; ▪ Processos de negócios internos – prioridades estratégicas para vários processos de negócios que levam à satisfação do cliente e do acionista; ▪ Aprendizado e crescimento – prioridades para criar uma atmosfera que dê apoio ao crescimento, à inovação e às mudanças organizacionais ▪ Criação dos mapas estratégicos
Rummler e Brache	1994	Rummler e Brache (EUA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensões que, combinadas, resultarão no desempenho da organização: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidades de desempenho <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo ▪ Projeto ▪ Gerenciamento ▪ Níveis de desempenho <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível da organização ▪ Nível de processo ▪ Nível de trabalho / executor ▪ Visão de processo
<i>Skandia Navigator</i>	1997	Leif Edvinsson (Suécia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ foco financeiro (passado); ▪ focos nos clientes, nos recursos humanos e nos processos (presente); ▪ foco na capacidade de renovação e de desenvolvimento da organização (futuro)
<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	1999	British Standards Institution, Forum for the Future and Account-Ability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque <i>Tripple Bottom Line</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Econômico, Social e Ambiental ▪ Perspectivas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustentabilidade ▪ <i>Stakeholders</i> ▪ Interna ▪ Conhecimento e habilidade

O quadro 13 permite verificar as mudanças que têm surgido e pode tentar sinalizar os rumos que o tema pode seguir. Para Evan *in* Spray (1976, p. 26), muitas tentativas e erros ocorrem na tentativa de se criar um sistema de mensuração de desempenho que seja adaptável a qualquer tipo de organização. No entanto, o autor ressalta a necessidade de continuidade dos esforços dos pesquisadores, pois, no seu entendimento, os progressos no desenvolvimento de medidas de desempenho podem contribuir para o próprio desenvolvimento da teoria das organizações, e que, por conseqüência, iriam gerar uma variedade de idéias para novas estruturas e reestruturações das organizações.

Uma vez apresentados os conceitos principais encontrados na literatura relativos ao tema do estudo, o próximo capítulo discorre sobre a metodologia de pesquisa adotada neste estudo.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os itens seguintes descrevem a metodologia utilizada para a realização da pesquisa proposta neste estudo: o método de pesquisa; a definição do universo da pesquisa; a definição da escolha dos casos pesquisados; as estratégias de coleta, tratamento e análise de dados; as delimitações próprias da pesquisa; e, finalmente, o modelo teórico conceitual que resume toda a metodologia proposta.

3.1 Método de pesquisa

Esta seção do trabalho tem por objetivo descrever como foi realizada a pesquisa proposta no que se refere aos métodos utilizados.

Lakatos e Marconi (1989, p. 41-42) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido[...]”. Justifica-se, portanto, o método científico que irá orientar este estudo.

Inicialmente, deve-se identificar que tipo de estudo será realizado. Triviños (1987) classifica os estudos em 3 tipos, cujas finalidades são diferentes: estudo exploratório, estudo descritivo e estudos experimentais. A pesquisa em questão apresenta, simultaneamente, os dois primeiros enfoques: exploratório e descritivo.

O primeiro tipo de estudo é o exploratório. Triviños (1987, p. 109), assim descreve o uso deste tipo de estudo:

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental. Outras vezes, deseja delimitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar. (...) Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa (Triviños, 1987, p. 109).

Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), justificam o uso do estudo exploratório quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se obtenha um maior grau e familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo. No entender de Selltiz *et al*, o estudo exploratório, tem como motivação “familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses” (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 59). Para Mattar (1996, p. 18-23), a pesquisa exploratória pode utilizar vários métodos, como:

- levantamento de dados em fontes secundárias: utilização da bibliografia existente; documentos diversos; estatísticas ou pesquisas efetuadas disponíveis; levantamento de experiências (constitui-se de entrevistas com roteiros semi-estruturados, incluindo perguntas abertas e abrangentes, feitas a pessoas de relevante experiência e conhecimento no tema em estudo);
- estudos de casos selecionados: privilegia a geração de hipóteses e possibilita a ampliação dos conhecimentos sobre o tema em estudo; e
- observação informal: capacidade de observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo.

O segundo tipo de estudo relacionado anteriormente, o descritivo, tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (Triviños, 1987, p. 110). Sampieri *et al* (1994, p. 61), enfatizam o poder de mensuração do estudo descritivo. Para Triviños,

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade (Triviños, 1987, p. 110).

os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa etc (Triviños, 1987, p. 112).

Sampieri *et al* (1994, p. 59), colocam que dois fatores determinam qual o tipo de estudo que será focado em uma pesquisa: o estado de conhecimento do tema da investigação revelado pela revisão da literatura e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao seu estudo.

Assim, uma pesquisa exploratória seria justificada pela necessidade de compreensão do tema da pesquisa, a partir dos fenômenos levantados pela literatura e refletidos no instrumento de pesquisa, para sustentar as discussões posteriores. O aspecto descritivo da pesquisa trata mais estritamente da busca do entendimento a respeito da implementação dos os sistemas de avaliação de desempenho organizacional e da avaliação destes sistemas por parte das organizações pesquisadas, em termos de sua utilização e importância.

A metodologia escolhida para a pesquisa foi o estudo de caso, justificada pela posição de Mattar (1996) e Triviños (1987). Yin define este método como:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos... A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (Yin, 2001, p. 32-33).

Assim é necessário, primeiramente, definir claramente o problema a ser pesquisado para, depois, encontrar a melhor forma de resolvê-lo (CAMPOMAR, 1991, p. 96; YIN, 2001, p. 26). Neste caso, o estudo de caso torna-se o melhor método para a presente pesquisa, pois:

- a pergunta que se coloca no problema é do tipo “como”, isto é, de que maneira as organizações vêem e utilizam os métodos de avaliação de desempenho;
- o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos, no caso, as práticas adotadas pelas empresas que formam a unidade de análise;
- o foco do estudo se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

Ademais, o estudo de caso parece ser a melhor estratégia a ser adotada porque os objetivos desta pesquisa vão ao encontro da essência de um estudo de caso, que é a de tentar “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM *apud* YIN, 2001, p. 31).

As diferentes situações e número de variáveis de análise possibilitam, segundo Yin (2001, p. 61), quatro tipos de projetos de estudos de caso:

- a) projetos de caso único holístico;
- b) projetos de caso único incorporado;
- c) projetos de casos múltiplos holísticos; e
- d) projetos de casos múltiplos incorporados.

O estudo de caso único é semelhante a um experimento único, sendo apropriado nas seguintes circunstâncias:

- quando ele é decisivo para testar uma teoria;
- quando ele é raro ou extremo; e
- quando o caso é revelador.

Os estudos de caso único holístico são aqueles que consideram a natureza global do programa, sociedade ou organização objeto de análise. Os estudos de caso único incorporado, por outro lado, são aqueles em se analisam diversas unidades ou variáveis do mesmo programa, sociedade ou organização. Assim, por exemplo, o estudo de caso de uma organização única pode considerar diferentes unidades de processo – como reuniões, funções ou locais determinados (YIN, 2001, p. 64).

Estudos de casos múltiplos são aqueles que contém mais de um caso único, assemelhando-se aos experimentos múltiplos. Segundo Yin (2001, p. 69):

A lógica subjacente ao uso de estudos de casos múltiplos é igual (ao de experimentos múltiplos). Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: (a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

A possibilidade de replicação, literal ou teórica, dá aos estudos de casos múltiplos um caráter mais convincente e uma robustez maior do que os estudos de caso único. Esse fato tem feito crescer o seu uso em pesquisas sociais (YIN. 2001, p. 67-68).

Um aspecto crítico nos estudos de casos múltiplos diz respeito ao número de casos a serem analisados. Nessa definição, o pesquisador individual deve considerar os objetivos do estudo e o esforço necessário para conduzir diversos casos. De acordo com Yin (2001, p. 69), “poucos

casos (dois ou três) seriam replicações literais, ao passo que outros poucos casos (de quatro a seis) podem ser projetados para buscar padrões diferentes de replicações teóricas”.

Segundo Yin (2001, p. 75), a seleção de casos diferentes daqueles inicialmente identificados, tendo a documentação adequada dessa mudança, não invalida a pesquisa, uma vez que a troca de casos faz parte da flexibilidade dos projetos de estudo de caso.

No âmbito da estrutura do estudo de caso, a pesquisa é composta por um estudo de casos múltiplos, seguindo a lógica da replicação, isto é, os casos são selecionados de forma a prever resultados semelhantes, o que constituiria uma replicação literal (YIN, 2001, p. 69), não obstante o número de casos selecionados – quatro. O que se espera é que sejam obtidos resultados semelhantes com relação à utilização e à importância atribuída aos elementos constantes nas práticas de avaliação de desempenho organizacional. No entanto, cada caso particular consistem em um estudo completo, desde a preparação e coleta de dados até a análise e o relatório. As conclusões dos relatórios são, então, comparadas para indicar a extensão da lógica de replicação.

Segundo Yin (2001, p. 73), o método de estudo de caso envolve três etapas (que serão abordadas pelas próximas seções que seguem):

- a) Definição e planejamento, que inclui o desenvolvimento da teoria, a seleção dos casos, e o projeto do protocolo de coleta de dados;
- b) Coleta e análise dos dados, que consiste na condução dos estudos de casos individuais e a preparação dos relatórios individuais; e
- c) Análise e conclusão, que consiste na análise dos resultados dos casos cruzados, a comparação com a teoria, o desenvolvimento de implicações e a preparação dos relatórios.

Assim, resumidamente, o estudo apresentará um caráter exploratório e descritivo, tendo um enfoque qualitativo e se utiliza do método do estudo de casos múltiplos, com intenção de replicação literal, uma vez que se pretende investigar a realidade existente, sem que se tenha controle por parte do pesquisador sobre o contexto que levou aos seus desdobramentos, e utilizando-se múltiplas fontes de evidência.

3.2 Definição do Universo da Pesquisa

Para a definição do universo da pesquisa, procurou-se atender a alguns critérios específicos, compatíveis com os critérios de escolha dos casos para análise. Em função da proposta da pesquisa, que era de fazer uma análise em empresas de um mesmo setor de atividade, procurou-se estabelecer qual setor poderia representar uma indústria de relevância no contexto tanto econômico, quanto administrativo. Pela análise realizada, verificou-se que um setor que correspondia aos interesses da pesquisa e do pesquisador seria a indústria química nacional, cujo panorama está apresentado brevemente no item *4.1. Descrição do Setor Estudado*.

Assim, foram selecionadas as empresas-caso segundo os critérios formulados para a escolha do caso (apresentados no item 3.3, a seguir). A escolha da indústria química se justifica por se tratar de um setor com uma representatividade econômica alta (cerca de 3,7 % do PIB total brasileiro em 2004) e de tecnologia e capital intensivos (ISTO É DINHEIRO, 2003), como explicitado no capítulo 4.

O que se pretende é que a população pesquisada possa corresponder à expectativa de formar uma massa crítica de informações que possibilite uma análise adequada do entendimento do problema de pesquisa, atendendo aos objetivos propostos pela pesquisa.

3.3 Definição dos Casos

Para a definição dos casos ou unidades de análise a serem pesquisados, deve-se atentar para a maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (YIN, 2001, p. 43-44). Assim, a partir dos critérios citados no item 3.2. , em que se definiu a pesquisa a ser realizada na indústria química brasileira, deve-se determinar os critérios para eleger as empresas que serão estudadas individualmente.

Segundo Marconi (1990, p.47-49), a amostragem não probabilística é chamada de intencional, quando o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, mesmo que não representativos do todo. Ainda, com relação ao uso de uma amostragem não-probabilística, esse é justificado em função do tempo e custo reduzidos (COOPER;

SCHINDLER, 2003, p. 167), que facilitariam a realização da pesquisa, sem comprometimento de sua qualidade.

Por sua vez, Selltiz *et al* (1974, p. 584) mostram em que situações deve-se optar pela escolha dos casos através de um critério de intencionalidade:

A suposição básica da amostragem intencional é que, com bom julgamento e uma estratégia adequada, possamos escolher os casos que devem ser incluídos na amostra e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para nossas necessidades. Uma estratégia comum da amostragem intencional, é escolher casos julgados como típicos da população em que estamos interessados, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se.

Yin considera fundamental a escolha da unidade de análise, garantindo que aquele elemento selecionado seja relevante ao tema e às questões de análise (YIN, 2001, p. 67).

Seguindo, portanto, o critério da intencionalidade, mas sem ferir os pressupostos da pesquisa, as empresas que foram escolhidas apresentam características de serem de grande porte – com um faturamento variando de cerca de R\$ 150 milhões a R\$ 14 bilhões; utilizam tecnologia e capital de forma intensiva – em função da característica do setor, conforme colocado no item 4.1. *Descrição do Setor Estudado*; estão presentes com pelo menos um indicador entre as dez melhores empresas do setor, segundo a pesquisa da revista Exame Maiores e Melhores Edição 2004; o que justifica a sua escolha como empresas representativas do setor. Com relação à identificação dos casos escolhidos, Yin (2001, p. 176-177), aponta que existe a opção de anonimato, em casos que o assunto seja polêmico ou com relação à divulgação dos resultados, condição essa que será respeitada nesse estudo, uma vez que se trata de assuntos relativos à estratégia das organizações estudadas.

3.4 Estratégias de Coleta, Tratamento e Análise de Dados

Um importante aspecto na pesquisa qualitativa é a utilização conjunta de diversas técnicas de coleta de dados, trazendo uma maior consistência e amplitude à pesquisa, o que se aplica no método do estudo de caso, que deve se basear em várias fontes de evidências (YIN, 2001, p. 105). Neste trabalho, é feita a triangulação de dados, uma vez que o pesquisador faz uso de uma variedade de fontes de dados (PATTON *apud* YIN, 2001, p.121), sendo utilizadas como fontes de evidências:

- a) dados secundários: a análise documental, em publicações setoriais e de meios jornalísticos tradicionais e eletrônicos, além das páginas das empresas disponíveis na internet;
- b) dados primários: entrevistas com os responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa, ou função assemelhada. As entrevistas serão semi-estruturadas, seguindo um roteiro pré-determinado, que consiste no instrumento de coleta de dados (conforme Apêndice 1).

De acordo com Yin (2001, p. 130), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo”. Para que sejam obtidas conclusões e análises irrefutáveis e que sejam eliminadas possíveis interpretações alternativas, faz-se necessário definir previamente uma estratégia analítica. YIN (2001, p. 133), apresenta dois tipos de estratégias gerais para a análise dos dados:

- a) Basear-se nas proposições teóricas: essa é a abordagem mais comum, na qual se busca verificar se os dados obtidos confirmam, ou não, as proposições teóricas definidas no início do estudo.
- b) Desenvolver uma descrição do caso: essa abordagem é mais adequada nos estudos de caráter descritivo, ou quando não há uma proposição teórica inicial.

Com o objetivo de preparação da coleta de dados, é importante que se tenha um protocolo para o estudo de caso, principalmente quando se trata de um estudo de casos múltiplos. Yin (2001, p. 89-91) esclarece que o protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas ao se utilizar o instrumento. Ele é um dos principais elementos para que se aumente a confiabilidade deste método de pesquisa e visa também orientar o pesquisador na condução dos estudos de caso, pois traz à lembrança do pesquisador o tema do estudo de caso e o força a antecipar possíveis problemas. O protocolo deve apresentar as seguintes ações:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso: objetivos do projeto, questões do estudo e leituras importantes sobre o tópico investigado.
- Procedimentos de campo: credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos.

- Questões do estudo de caso: as questões específicas que o pesquisador deve ter em mente ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial para responder cada questão.
- Guia para o relatório do estudo de caso: resumo, formato de narrativa e especificação de informações bibliográficas e outras informações.

Os instrumentos de coleta de dados dirigidos aos grupos pesquisados, terão como base os elementos estabelecidos *a priori* pelo pesquisador, como sendo os mais importantes para o objetivo do estudo, com base no levantamento bibliográfico realizado. O instrumento que serve como fonte primária dos dados (conforme Apêndice 1), é dividido em três partes:

- perguntas fechadas qualificadoras, que têm por objetivo verificar as principais características dos respondentes, para posterior classificação e traçar um perfil dos entrevistados – função, formação, tempo na função, na empresa, no setor – e das organizações – porte, origem, faturamento e número de funcionários;
- perguntas abertas, que pretendem levantar aspectos não relacionados nas questões fechadas e que possam abrir espaço aos respondentes para abordarem pontos que sejam de seu interesse e relacionados à pesquisa; e
- perguntas fechadas, que tratarão dos elementos definidos *a priori* (conforme descrito em seguida), que tratam da abordagem referente à pergunta da pesquisa.

As perguntas fechadas consistem em dois conjuntos de assertivas, nos quais pretende-se que o respondente avalie os diversos elementos que fariam parte dos sistemas de avaliação do desempenho das organizações, a partir da pesquisa realizada na literatura existente sobre o tema, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles atribuída. Quanto à utilização de uma escala para mensuração desta proposta do instrumento de pesquisa, é utilizada uma escala de classificação, “usada para julgar propriedades de objetos sem referência a outros objetos similares” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 200), dispostos em uma escala de lista de classificação múltipla, que apresenta uma escala numérica, com âncoras verbais nos pontos extremos, e que serve como uma medida, tanto absoluta – para cada assertiva – e relativa, classificando-se os vários elementos avaliados pela ordem das notas atribuídas pelos respondentes. Esse tipo de escala permite uma resposta circular do classificador e permite uma visualização dos resultados, produzindo dados intervalares

(COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 202). A estrutura do instrumento de coleta de dados está descrita no quadro 14.

Quadro 14: Estrutura do instrumento de coleta de dados

Grupo de variáveis	Tipo de Pergunta	Questão número		Aspectos considerados
Qualificadoras do respondente	Fechada	1 a 8		Cargo, tempo na função, tempo no setor, escolaridade
Qualificadoras da empresa	Fechada	9 a 13		Nome da empresa, local, origem do capital, número de funcionários, faturamento anual
Existência do sistema	Fechada	14		Utilização de método
	Aberta	15		Nome do método
Concepção do sistema	Aberta	16		Tempo de utilização do método
	Aberta	17		Responsabilidade pela concepção
	Aberta	18		Periodicidade de revisão
	Aberta	19		Existência de indicadores financeiros e não-financeiros
	Aberta	20		Função estratégica da avaliação
	Aberta	21		Equilíbrio entre indicadores de curto e longo prazo
	Aberta	22		Existência de indicadores relativos ao passado e ao futuro da organização
	Aberta	23		Estabelecimento de relações de causa e efeito
Avaliação do sistema	Aberta	24		Existência de indicadores pré-determinados
	Aberta	25		Avaliação Geral
	Aberta	26		Vantagens do sistema
	Aberta	27		Desvantagens do sistema
	Aberta	28		Elementos facilitadores para o sistema
	Aberta	29		Elementos restritivos para o sistema
	Aberta	30		Principais consequências
Elementos do sistema	Aberta	31		Comentários
	Fechada	32	52	Avaliação da atuação da alta administração
	Fechada	33	53	Avaliação de planos e objetivos
	Fechada	34	54	Capacidade de adaptação ao ambiente
	Fechada	35	55	Parcerias e alianças
	Fechada	36	56	Estrutura organizacional
	Fechada	37	57	Recursos físicos (infraestrutura)
	Fechada	38	58	Recursos financeiros envolvidos (investimentos)
	Fechada	39	59	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)
	Fechada	40	60	Políticas fiscais / planejamento tributário
	Fechada	41	61	Aspectos relacionados ao mercado de atuação
	Fechada	42	62	Aspectos relacionados aos clientes
	Fechada	43	63	Análise da concorrência
	Fechada	44	64	Liderança e sucessão na alta administração
	Fechada	45	65	Políticas de desenvolvimento dos funcionários
	Fechada	46	66	Qualidade e eficiência nos processos
	Fechada	47	67	Atividades de pesquisa e desenvolvimento/ inovação
	Fechada	48	68	Aspectos relacionados aos acionistas
	Fechada	49	69	Aspectos relacionados à sociedade em geral
	Fechada	50	70	Aspectos relacionados ao meio ambiente
	Fechada	51	71	Aspectos relacionados ao governo

Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelo planejamento estratégico das empresas respondentes, técnica esta que proporciona informações essenciais para a compreensão de um estudo de caso (YIN, 2001, p. 112). Para Yin (2001, p. 112-115), existem três tipos de entrevistas: a de forma espontânea, a focal e o levantamento formal. O tipo de entrevista utilizado neste estudo será o focal, seguindo-se um roteiro de perguntas pré-estabelecidas.

Para a obtenção de melhores resultados, com fins de análise, há uma separação das assertivas em variáveis que, juntas, auxiliarão na resposta à pergunta da pesquisa. Além de se considerar as várias fontes de dados, a qualidade de um estudo de caso pressupõe a adoção de alguns princípios, como:

- a) a utilização de várias fontes de evidências, que convergem para o mesmo conjunto de fatos;
- b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso, onde se reúnem as evidências; e
- c) o encadeamento das evidências, ou seja, a ligação explícita entre as questões do estudo, os dados coletados e as conclusões (YIN, 2001, p. 105).

Tais princípios serão respeitados nesse estudo e tratados no capítulo 4. *Apresentação dos Resultados da Pesquisa.*

3.5 Delimitações da pesquisa

O método de estudo de casos não permite conclusões genéricas nem mesmo para o setor das empresas estudadas, mas apenas conclusões específicas (CAMPOMAR, 1991, p. 97). Portanto, os estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas, mas não a populações ou universos (YIN, 2001, p. 29).

Como se trata de um estudo de casos múltiplos, pretende-se elaborar uma explanação geral que sirva a todos os casos particularmente, embora possam variar em seus detalhes. O objetivo do pesquisador é fazer uma análise ampla, com um propósito descritivo, daqueles aspectos levantados na literatura e aqueles apontados pelos respondentes, verificando a validade interna dos padrões previstos (YIN, 2001, p.136)

De acordo com Yin (2001, p. 55-56), os principais testes para se julgar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica são:

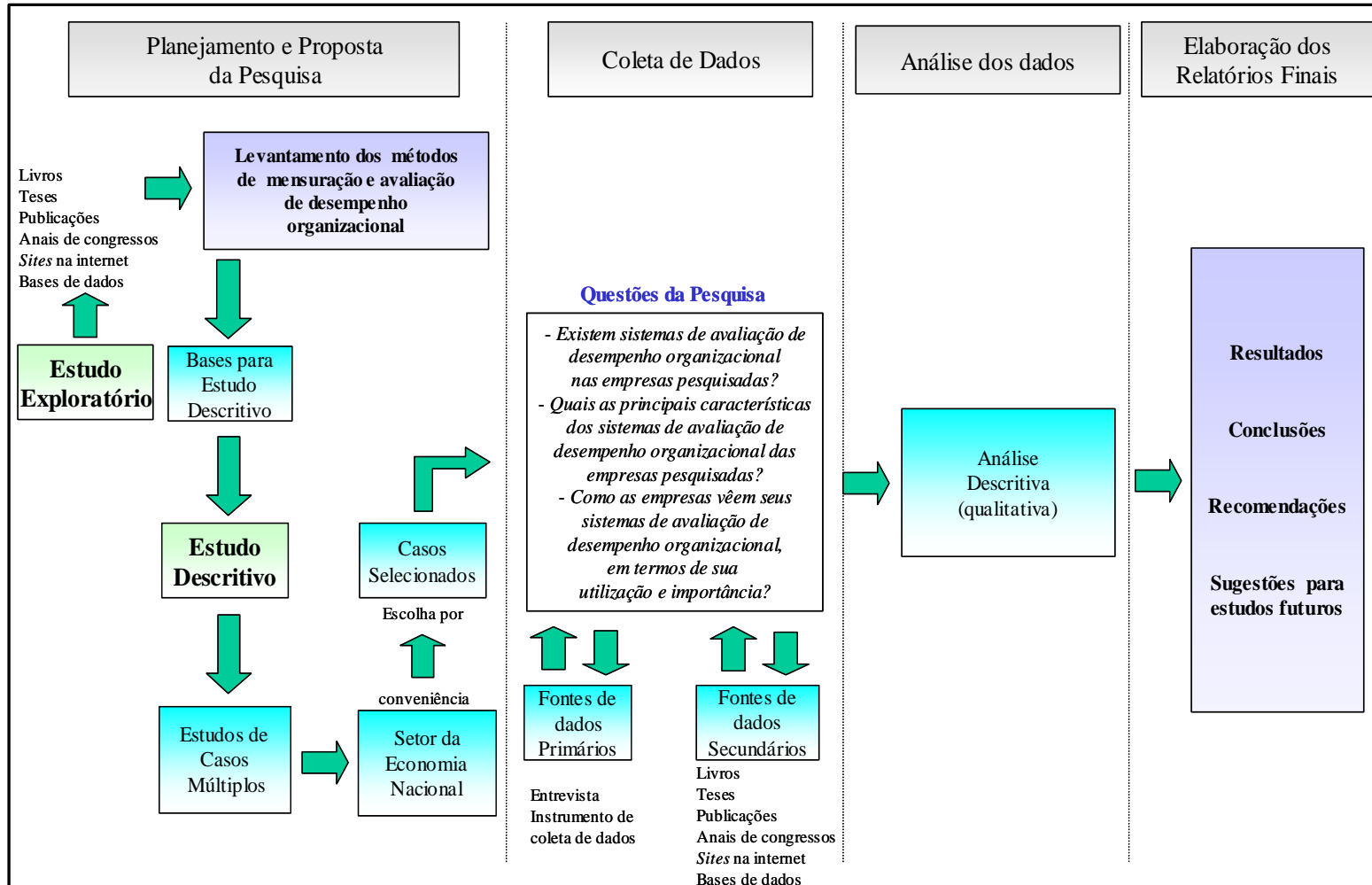
- a) validade do constructo, que avalia a correção das variáveis operacionais para medir os conceitos que estão sendo estudados;
- b) validade interna, que verifica a observância das relações causais entre as variáveis, e sua independência de relações espúrias – não se aplica a estudos exploratórios ou descritivos;
- c) validade externa, que avalia a extensão, ou domínio, sobre a qual os resultados do estudo podem ser generalizados; e
- d) confiabilidade, que avalia se as condições do estudo, tais como a coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Com o propósito de se garantir estes parâmetros de qualidade, procurou-se: para o item (a) um estabelecimento rigoroso das variáveis e conceitos básicos utilizados (conforme item 1.4. *Definições teóricas e operacionais dos conceitos relevantes*); para o item (c) a utilização da lógica de replicação, procurando-se verificar a adequação dos resultados às empresas pesquisadas; e, para o item (d) a utilização de um roteiro de procedimentos para a pesquisa de campo, previamente testado, com a documentação de todas as análises e conclusões advindas de cada um dos casos.

3.6 Modelo teórico conceitual da pesquisa

A pesquisa em questão apresenta um modelo conceitual que está representado graficamente pela figura 6, no qual se busca, a partir da revisão bibliográfica sobre o tema, arrolar-se quais os pontos principais que dizem respeito aos métodos de avaliação de desempenho organizacional e, posteriormente, através de um levantamento de opinião junto aos responsáveis pelas áreas de planejamento de organizações pertencentes a um setor relevante da economia nacional, obter-se uma idéia quanto à opinião destes responsáveis a respeito dos métodos citados.

Figura 6: Modelo teórico conceitual da pesquisa



4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo trata da apresentação dos resultados da pesquisa, com a descrição detalhada de cada um dos casos analisados. Inicialmente, porém, é colocada uma breve descrição do setor escolhido para a pesquisa, com o objetivo de proporcionar uma melhor contextualização para a análise dos casos.

4.1 Descrição do setor estudado

O setor escolhido para a pesquisa é aquele que agrega as indústrias químicas que atuam no Brasil. A indústria química tem tido um papel de destaque no desenvolvimento das diversas atividades econômicas do País, pois participa de quase todas as cadeias produtivas, permeando tanto atividades industriais, como agricultura e serviços. Como já colocado no item 3.2 *Definição do universo da pesquisa*, a escolha desta indústria deve-se também a sua representatividade econômica alta, cerca de 3,7 % do PIB total brasileiro em 2004 (ABIQUIM, 2005) e a utilização de tecnologia e capital intensivos, com um indicador de Riqueza criado por empregado de US\$ 216.548, contra US\$ 41.534 como a mediana dos demais setores (EXAME MELHORES E MAIORES 2004), o que pressupõe uma compreensão das práticas administrativas das empresas pertencentes a este setor como relevante objeto de pesquisa.

Há uma dificuldade histórica em se definir o que é a indústria química, muitas vezes confundida com outras indústrias independentes, como o refino do petróleo, por exemplo. Uma regra criada, que tenta acabar com essas divergências, foi feita pela Organização das Nações Unidas e trata de uma nova classificação internacional para a indústria química, fazendo parte da Revisão nº 3 da ISIC (International Standard Industry Classification). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o apoio da Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABIQUIM), utilizou os novos critérios aprovados pela ONU e definiu uma nova Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), na qual promoveu o enquadramento de todos os produtos químicos nesta nova classificação, incluindo toda a produção das indústrias químicas na chamada Divisão 24, conforme apresentado no quadro 15.

Quadro 15: Indústria Química no Brasil – classificação e produtos

Classificação Divisão 24	Produtos e Linhas de Produtos
Produtos Químicos Inorgânicos	Fabricação de cloro e álcalis Fabricação de intermediários para fertilizantes Fabricação de fertilizantes fosfatados, nitrogenados e potássicos Fabricação de gases industriais Fabricação de outros produtos inorgânicos
Produtos Químicos Orgânicos	Fabricação de produtos petroquímicos básicos Fabricação de intermediários para resinas e fibras Fabricação de outros produtos químicos orgânicos
Resinas e Elastômeros	Fabricação de resinas termoplásticas Fabricação de resinas termofixas Fabricação de elastômeros
Fibras, fios, cabos e filamentos contínuos artificiais e sintéticos	Fabricação de fibras, fios, cabos e filamentos contínuos artificiais Fabricação de fibras, fios, cabos e filamentos contínuos sintéticos
Produtos Farmacêuticos	Fabricação de produtos farmoquímicos Fabricação de medicamentos para uso humano Fabricação de medicamentos para uso veterinário Fabricação de materiais para usos médicos, hospitalares e odontológicos
Defensivos Agrícolas	Fabricação de inseticidas Fabricação de fungicidas Fabricação de herbicidas Fabricação de outros defensivos agrícolas
Sabões, detergentes, produtos de limpeza e artigos de perfumaria	Fabricação de sabões, sabonetes e detergentes sintéticos Fabricação de produtos de limpeza e polimento Fabricação de artigos de perfumaria e cosméticos
Tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins	Fabricação de tintas, vernizes, esmaltes e lacas Fabricação de tintas de impressão Fabricação de impermeabilizantes, solventes e produtos afins
Produtos e Preparados Químicos Diversos	Fabricação de adesivos e selantes Fabricação de explosivos Fabricação de catalisadores Fabricação de aditivos de uso industrial Fabricação de chapas, filmes, papéis e outros materiais e produtos químicos para fotografia Fabricação de discos e fitas virgens Fabricação de outros produtos químicos não especificados ou não classificados

Fonte: Adaptado de Abiquim (<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=conc>)

A indústria química se configura em um setor de grande importância no contexto econômico brasileiro. De acordo com os dados de 2003, a participação do setor químico no Produto Interno Bruto (PIB) total foi de 3,7%. A importância relativa da indústria química na formação do PIB brasileiro é determinada pelo conceito de valor adicionado (ou valor agregado), segundo a equação: $US\$ 45,5 \text{ bilhões} \times 0,40 / US\$ 493,3 \text{ bilhões} = 3,7\%$ do PIB (dados de 2003). Como comparação, nos Estados Unidos (maior indústria química do mundo em volume), a participação no PIB é de cerca de 2%.

Nos últimos anos tem se notado uma grande evolução dessa participação no PIB, conforme apresentado na tabela 2. Nota-se que, depois de uma grande queda nos anos 1990, após 1999 a indústria vem obtendo seguidos índices maiores de participação, até chegar aos 3,7% de 2003.

Tabela 2: Indústria Química no Brasil – evolução da participação no PIB total

Ano	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
% do PIB	3,1	2,6	2,7	2,6	2,6	2,3	2,2	2,3	2,2	2,7	2,9	3,0	3,2	3,7

Fonte: Adaptado de Abiquim (<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=conc>)

Da mesma forma que sua participação no PIB, o faturamento líquido da indústria química brasileira, tem subido ano a ano, atingindo a cifra de US\$ 59,4 bilhões (30,5% de aumento somente em 2004), com recordes de produção e de vendas do setor, beneficiado pela melhora geral da economia, pela valorização do real, em relação ao dólar e, principalmente, pela recuperação dos preços de diversos produtos químicos no mercado internacional.

Dentre os vários segmentos da indústria química, o segmento de uso industrial é o mais representativo, com um faturamento, em 2004, da ordem de US\$ 33,0 bilhões, o que correspondeu a 55,6% do total do faturamento líquido da indústria. Os demais segmentos apresentam também números expressivos, porém um pouco mais pulverizados. A série histórica, de 1990 a 2004, por segmentos da indústria química, está apresentada na tabela 3.

Tabela 3: Indústria Química no Brasil - evolução do faturamento líquido (1990 - 2004)
em US\$ bilhões

Segmentos	1990	1992	1994	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Produtos químicos de uso industrial	19,0	17,4	19,2	19,9	18,5	17,1	22,8	19,6	19,4	24,1	33,0
Produtos Farmacêuticos	2,7	3,0	5,0	7,6	8,7	6,5	6,7	5,7	5,2	5,6	6,8
Hig. pessoal, perf. e cosméticos	1,6	1,7	2,4	4,2	4,3	3,1	3,4	3,0	2,8	3,1	3,9
Adubos e fertilizantes	2,3	1,7	2,2	3,0	2,9	2,4	3,0	3,2	3,3	4,3	5,6
Sabões e detergentes ⁽¹⁾	2,0	2,0	2,0	2,8	3,1	2,1	2,3	2,1	2,1	2,2	2,6
Defensivos agrícolas	1,1	0,9	1,4	1,8	2,6	2,3	2,5	2,3	1,9	3,1	4,2
Tintas, esmaltes e vernizes	1,7	1,7	1,8	2,0	2,0	1,4	1,5	1,4	1,1	1,3	1,5
Outros	1,4	1,5	1,6	1,5	1,7	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6	1,8
Total	31,8	29,9	35,6	42,8	43,8	36,3	43,6	38,8	37,3	45,3	59,4
(1) O faturamento de 1990 a 1994 foi estimado pela ABIQUIM em US\$ 2 bilhões											

Fonte: Adaptado de Abiquim (<http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain&pag=conc>)

A indústria química, de modo geral, apresenta características bem particulares no que diz respeito a indicadores econômicos gerais, se comparada a outros setores. Ela apresenta índices, em geral, melhores que os demais setores, sendo que alguns indicadores apontam uma posição de destaque para o setor. A tabela 4 mostra indicadores da indústria química comparados com a mediana dos demais setores, segundo a mais recente pesquisa da Revista Exame – Melhores e Maiores 2004, relativa a dados de 2003.

Tabela 4: Indústria Química no Brasil – indicadores de resultado

Índice 2003	Mediana dos setores³	Indústria Química
Crescimento de vendas (em %)	-2,5	3,9
Rentabilidade do patrimônio (em %)	10,6	18,5
Margem das vendas (em %)	2,7	5,6
Liquidez corrente (em n.º índice)	1,28	1,36
Investimentos no imobilizado (em %)	13,2	11,9
Riqueza criada pelo empregado (em US\$)	41.534	216.548

Fonte: Revista Exame – Melhores e Maiores – Edição 2004, p. 158-159

Nota-se que a indústria química apresenta todos os índices superiores ao mercado em geral – exceção feita ao Investimento em Imobilizado, em função da forte característica do setor em termos de infra-estrutura produtiva, ressaltando a importância do papel deste setor na economia e seu grau de competitividade e eficiência.

A partir desta contextualização, serão descritos os quatro casos selecionados para o estudo, referentes a empresas do setor químico do segmento de bens industriais.

4.2 Descrição dos casos estudados

Dentre a grande quantidade de empresas que compõe o setor químico no Brasil, quatro empresas foram selecionadas como objeto de estudo deste trabalho. Além dos parâmetros aplicados à escolha do setor químico, um critério de escolha intencional dos casos – conforme colocado no item 3.3 *Definição dos casos estudados* – foi utilizado, em função do acesso a estas empresas. Os itens seguintes descrevem, em detalhes, as informações obtidas em cada um dos casos.

³ A pesquisa EXAME considera 20 setores industriais distintos: alimentos, bebidas e fumo; automotivo; atacado e comércio exterior; comércio varejista; confecções e têxteis; construção; eletroeletrônico; farmacêutico, higiene e cosméticos; material de construção; mecânica; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços diversos; serviços de transporte; serviços públicos; siderurgia e metalurgia; tecnologia de computação; e telecomunicações.

4.2.1 A Empresa “A”

A empresa, denominada para fins desse estudo empresa “A”, pertence à área química, de produtos de uso industrial, sendo um braço de uma grande empresa estrangeira, com atuação no país desde 1919 e que passou por uma grande reestruturação na década de 1990, com a divisão em unidades de negócios distintas. A unidade de negócios visitada e pesquisada se situa em São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo. A empresa “A” tem atualmente 125 funcionários, em sua sede e unidade de produção, e tem um faturamento anual da ordem de US\$ 55 milhões.

Foi entrevistado o responsável pela unidade de negócio, há nove anos no cargo de Vice-Presidente, quando ingressou na empresa e no setor. Sua formação é de engenharia, com pós-graduação em administração e marketing.

O sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa “A” foi criado há nove anos, em 1996 e foi inserido em uma grande mudança dentro da organização. O sistema é um misto entre o chamado *management cockpit*⁴ e o *Balanced Scorecard*, constituindo-se em uma ferramenta de Planejamento Estratégico e de Gestão Operacional chamada *Spring*, e está em funcionamento completo desde 2000.

Toda a concepção do sistema e dos indicadores e aspectos relevantes, que constituem o chamado Sistema *Spring*, são definidos pela diretoria, e apoiada por equipe que operacionaliza as decisões. É interessante observar que os indicadores – muitos dos quais permanecem até hoje – começaram a ser definidos em 1998, após a empresa atravessar uma grande crise, que representou o início de uma grande mudança de mentalidade na empresa, segundo o entrevistado.

O sistema está concentrado em três “muros” operacionais e um estratégico, ou seja, cada agrupamento de indicadores está representado por uma cor :

- preto: enfoque financeiro; interesse dos acionistas;

⁴ O *management cockpit* é uma ferramenta criada pelo neurocirurgião francês Patrick Georges e utiliza conceitos científicos para sintetizar as informações essenciais. Seu objetivo é melhorar os resultados e o desempenho organizacionais, fornecendo à alta administração melhor qualidade na tomada de decisão, com transparência e definição clara das responsabilidades (www.management-cockpit.net/en/article_44.php).

- azul: enfoque dos recursos internos; referente à qualidade dos processos organizacionais;
- vermelho: enfoque do ambiente externo; referentes aos diversos *stakeholders*; e
- branco: “muro” estratégico; reflete as ações estratégicas da organização.

Todos os indicadores presentes em cada um dos “muros” são atualizados mensalmente, fazendo com que se obtenha um painel dinâmico e atual da realidade interna e externa à organização. Os indicadores são revisados anualmente, dentro do processo de planejamento estratégico. Toda a mensuração é desdobrada nos vários níveis hierárquicos, perfazendo um efeito em cascata, buscando a integração. Os indicadores são verificados e discutidos de dois a três dias antes das reuniões mensais, sendo que, do total de cento e oito indicadores, cinco ou seis pontos são destacados por cada área – chamados de perguntas-chave, ou seja, aqueles que explicam os maiores efeitos no desempenho da empresa.

Segundo o respondente, os resultados obtidos justificam e fortalecem o uso do sistema: o foco das discussões torna-se mais claro; há uma maior rapidez nas reações a mudanças; há uma maior eficiência nas reuniões do comitê de direção, gerando uma avaliação externa positiva – e que veio a se tornar um *benchmark* para a empresa como um todo; e tem havido uma melhor qualidade na tomada das decisões, de modo geral.

Ainda com relação aos indicadores presentes no sistema de avaliação de desempenho da empresa “A”, a maioria de indicadores são próprios, com um grande número de indicadores financeiros, como geração de caixa, EBITDA, EBITDA/faturamento, desembolso sobre investimentos, *cash flow*, margem de contribuição e outros. Os indicadores não-financeiros destacados pelo respondente foram: rendimento interno (controle de perdas), *Overall Equipment Efficiency* (OEE), custos de produção, custos fixos, satisfação empregados, índices ambientais de saúde e segurança do trabalho, índices de reclamações de clientes, imagem da empresa e informações gerais sobre concorrentes e fornecedores.

O sistema permite ter tanto um enfoque no curto prazo, com indicadores atualizados em base mensal – incluindo uma pesquisa de clima organizacional realizada diariamente ou até *on-line*; e também no longo prazo, com a identificação de tendências para cinco anos, com uma verificação anual como parte do processo de revisão.

Segundo o respondente, tem sido possível estabelecer relações de causa e efeito das variáveis com influência na empresa, a partir dos indicadores. Para isso, é feita uma verificação “muro a muro”. Mas ele admite uma possível dificuldade em se verificar efeitos conjuntos, quando muitas variáveis estariam envolvidas simultaneamente, por exemplo, um aumento nos custos, levaria a um aumento nos preços, mas poderia não significar uma perda de mercado em função de outras variáveis externas.

O entrevistado aponta como possíveis desvantagens da utilização do sistema de avaliação de desempenho que o estilo de administração pode inibir uma maior criatividade, uma maior imaginação por parte das pessoas, uma vez que as variáveis tratadas pelo sistema são pré-determinadas. Além disso, corre-se o risco de assumir uma postura fatalista, de se aceitar os resultados sem pensar nos porquês. Existe um temor de que se assuma que o sistema é completo, perfeito e se caia em uma situação em que não haja uma postura crítica o suficiente para entender a complexidade de todo o processo, ou uma falta de reflexão, que poderia trazer visões complementares e de grande valia para um entendimento mais amplo. O respondente destaca que o painel não pode ser estático e necessita constantemente de informações complementares.

A utilização de um sistema integrado de informações, no caso o SAP, que propicia subsídios de qualidade para o processo de qualidade; a adoção de uma filosofia de *empowerment* promovida pela gerência e o envolvimento percebido por parte dos funcionários são citados como elementos facilitadores para a eficácia do sistema de avaliação do desempenho. O principal elemento restritivo ressaltado tem sido a grande dificuldade de obtenção de informações relativas ao ambiente externo, fundamentais para o entendimento do negócio da empresa.

Como principais conseqüências da utilização do sistema de avaliação do desempenho na empresa “A” foram citadas a consistência nos números e resultados, a própria fidelidade ao sistema, e uma “mudança de patamar administrativo”, segundo o respondente, provocada pela eficácia do seu sistema de avaliação do desempenho.

A tabela 5 mostra as respostas referentes a empresa “A” relativas a terceira parte do instrumento de pesquisa, que tinha como objetivo que o respondente avaliasse os diversos

elementos do tema da pesquisa tratados pela literatura, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles atribuída.

Tabela 5: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “A”

Elementos Analisados	Grau de Utilização	Importância Atribuída
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	8,0
Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0
Parcerias e alianças	3,0	5,0
Estrutura organizacional	1,0	1,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	10,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	10,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	5,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0
Análise da concorrência	7,0	8,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	1,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	4,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0
Aspectos relacionados ao governo	2,0	5,0

4.2.2 A Empresa “B”

A empresa, denominada para fins desse estudo empresa “B”, pertence ao segmento químico de bens industriais, na área de produtos químicos orgânicos e petroquímicos, sendo um dos maiores representantes do setor no Brasil. Sua sede é em São Paulo, apesar da *holding* que a controla estar em outro Estado da União. A empresa “B” tem atualmente cerca de 3.000

funcionários e tem um faturamento anual da ordem de R\$ 14 bilhões. A empresa foi criada em agosto de 2002, fruto de uma integração de dois grandes grupos empresariais brasileiros.

O responsável pelas informações ocupa o cargo de Gerente de Planejamento Estratégico há dois anos, estando há três na empresa, tendo ingressado na *holding* há nove anos. Sua formação é de engenharia civil, com pós-graduação em administração.

A empresa “B” possui um sistema próprio para a avaliação do desempenho, chamado de Plano de Ação (PA), em operação na organização (originalmente na *holding*) há cerca de quarenta anos, com uma constante evolução. Assim, desde a criação da empresa, em 2002, o PA tem sido a base, tanto do planejamento estratégico, como da avaliação de desempenho e faz parte importante da cultura organizacional. O PA atua também como instrumento de comunicação em todos os níveis organizacionais.

Cada funcionário na organização possui um PA individual. Assim, existe um efeito cascata de baixo para cima, em que são consideradas a negociação das metas individuais e a remuneração compatível com essas metas, proporcionando, também, um alinhamento estratégico de todos na empresa.

Reforçando o seu caráter estratégico, o processo de estabelecimento do PA é feito anualmente. São definidos os cenários para os próximos 5 anos, sendo que o primeiro ano é detalhado e os quatro seguintes são considerados de maneira menos específica. A cada ano que se passa, o processo se repete, configurando o ciclo de planejamento de negócios de cinco anos, que dá todo o direcionamento de ação para a empresa.

A revisão é feita em reuniões trimestrais — utilizando-se o sistema de revisão com X meses decorridos + Y meses faltantes no ano = 12 meses. Esta reunião, chamada “business review”, inclui o Vice-Presidente e as diretorias, sendo que são analisados, em detalhe, cerca de 40 ou 50 indicadores de resultado, dentre uma gama que pode variar de 300 a 500 indicadores no total. Os indicadores dependem de cada área e podem ser quantificáveis ou não, dependendo da natureza de cada processo, sendo que os indicadores quantitativos são definidos prioritariamente pela organização, principalmente os de longo prazo, definidos pela diretoria e pelo comitê executivo.

Todo o processo de definição do planejamento estratégico e do plano de ação leva seis meses. O processo se inicia em junho e julho, com a definição dos cenários previstos para o ano seguinte e os quatro próximos; em agosto é realizado um seminário com as lideranças na empresa, cerca de 100 pessoas, quando esses cenários são apresentados e validados; de setembro a novembro é concebido o orçamento para o período; em dezembro é feita a apresentação do plano aos comitês, sendo o plano repassado a toda a organização.

O enfoque de todo o plano é determinístico, ou seja, há um foco quantitativo; porém é realizada uma análise de sensibilidade, para que se entendam as variações possíveis. É importante notar que todo o processo descrito é homogêneo para as demais Unidades de Negócio da organização. O PA determina a importância, a relevância, e os recursos necessários para toda a ação da empresa.

Outras ferramentas e conceitos de gestão são utilizados, além do Plano de Ação. O respondente destacou a importância de um Sistema de Informações Gerenciais no apoio à concepção e acompanhamento no processo do PA. São utilizados também sistemas próprios de simulação orçamentária, reforçando o caráter quantitativo e acurado do processo, e um sistema específico para definição de cenários, possibilitando uma maior flexibilidade para seu estabelecimento, apresentando, assim, um caráter sintético, com a agilidade considerada necessária. Além disso, toda a organização leva em conta conceitos de Governança Corporativa, que norteiam as ações na organização.

O respondente afirma que uma maior precisão do sistema leva a considerar-se um *trade-off*, ou seja, a grande quantidade de detalhes poderia causar uma perda na agilidade do processo, dilema esse que deve ser gerido pela administração. Ele coloca que o sistema leva a um equilíbrio dinâmico dentro da organização. Nas suas palavras, é como se fosse um “organismo vivo”, que proporciona uma inter-relação e uma interdependência entre todos os níveis na organização.

Além disso, o PA possibilita, em conjunto com o planejamento estratégico, uma visão do futuro, com estabelecimento de cenários detalhados. Outra decorrência é a constituição de um processo de comunicação integrado, propiciando uma canalização das forças dentro da organização. Segundo palavras do respondente, o PA é uma ferramenta “fora de série”.

Uma dificuldade encontrada, no entanto, é a integração dos vários sistemas de informação existentes. A dificuldade de compatibilização das informações advindas das seis empresas que formaram a empresa “B” tem sido uma variável importante para a eficiência do processo. Para o respondente, as variáveis externas não atrapalham o processo, pois a consistência interna do sistema não seria comprometida. O estabelecimento de relações de causa e efeito entre as variáveis tem sido verificado, na opinião do entrevistado, e ratifica o posicionamento em cascata dos indicadores, em toda a organização.

Para o entrevistado o fator cultural é fundamental para o sucesso do sistema, pois o conceito do PA está internalizado para cada membro da empresa. Este sistema gera a participação e o comprometimento de todos na organização, além do já citado alinhamento estratégico em qualquer nível organizacional. A discussão e o debate são implícitos no processo, possivelmente causando atritos entre áreas e pessoas com conflitos de interesse, e que são solucionados o mais rapidamente possível, buscando-se um consenso entre as partes. O respondente destaca que houve, recentemente, uma tentativa de se implementar os conceitos do *Balanced Scorecard* na organização, tentativa essa que se viu infrutífera, pois houve uma incompatibilidade entre o BSC e a cultura do Plano de Ação, predominante na organização.

No que se refere às pessoas, tem se visto um alinhamento das práticas com as estratégias do negócio e um profundo comprometimento com o resultado pré-determinado pelo plano. Cada um se torna responsável por suas próprias metas e deve ter uma postura crítica, reflexiva, de promoção de discussões, tanto para o estabelecimento das metas, quanto para o monitoramento das ações. Segundo o respondente, as pessoas se referem a “o meu PA”, indicando o compromisso de todos e a importância atribuída à ferramenta.

A tabela 6 mostra as respostas referentes a empresa “B” relativas a terceira parte do instrumento de pesquisa, que tinha como objetivo que o respondente avaliasse os diversos elementos do tema da pesquisa tratados pela literatura, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles atribuída.

Tabela 6: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “B”

Elementos Analisados	Grau de Utilização	Importância Atribuída
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	10,0
Avaliação de planos e objetivos	10,0	10,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	8,0	7,0
Parcerias e alianças	8,0	6,0
Estrutura organizacional	9,0	7,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	8,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	8,0	10,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	9,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	10,0	8,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	10,0	8,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0
Análise da concorrência	9,0	8,0
Liderança e sucessão na alta administração	8,0	7,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	8,0	7,0
Qualidade e eficiência nos processos	9,0	10,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	7,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	9,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	10,0	8,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	10,0	8,0
Aspectos relacionados ao governo	9,0	8,0

4.2.3 A Empresa “C”

A empresa, denominada para fins desse estudo empresa “C”, atua no segmento de produtos químicos inorgânicos de uso industrial, sendo um dos maiores representantes do setor no Brasil. Sua sede administrativa está na cidade de São Paulo e sua planta produtiva localiza-se no litoral do Estado. A empresa “C” possui atualmente 385 funcionários e tem um faturamento anual da ordem de R\$ 600 milhões. Trata-se de uma empresa que atua no Brasil desde 1964, e que foi formada a partir de uma *joint-venture* de um grupo nacional privado com atuação nas áreas química e petroquímica e de uma grande empresa norte-americana do mesmo segmento.

Foi responsável pelas informações fornecidas o Gerente de Planejamento, no cargo há vinte anos, e na organização há trinta e sete. Sua formação é em economia, com pós-graduação em administração.

Os sistemas de avaliação de desempenho da empresa “C” foram “customizados” através de um trabalho – realizado por uma grande consultoria multinacional – que se iniciou em agosto de 2002 e se completou apenas em outubro de 2003, o que, por si só, dá uma dimensão da complexidade do projeto. A partir de uma mudança na estrutura organizacional, em que foram definidos, seqüencialmente, os processos, “subprocessos”, atividades e células de trabalho existentes na empresa, foi possível identificar a organização do ponto de vista de processos e de sua cadeia de valor, possibilitando a mensuração cuidadosa em cada um dos pontos desta cadeia. Esses processos foram divididos em 13 processos-macro, que por sua vez foram divididos em 58 “subprocessos”. A meta da organização é que pelo menos 70% dos processos críticos esteja no patamar chamado “nível classe mundial” – na escala de maturidade de processos, estabelecida de 1 a 5, atingindo no mínimo, uma nota 4, nota essa dada, em consenso, por uma comissão formada por membros de várias áreas, que se reúne bimensalmente.

Além da perspectiva dos processos, chamada *Maturity Profile*, o monitoramento do desempenho é feito através de duas outras perspectivas complementares: o *Value-Based Management*, que dá o foco financeiro em projetos, sendo que todos são considerados em um horizonte de dez anos, com cálculo de Taxa Interna de Retorno (TIR) e Capacidade de Geração de Caixa, e que anda lado a lado com a rotina operacional geral da empresa; e o cálculo do *Economic Value Added* (EVA), que “faz parte da cultura da empresa”, segundo o respondente.

A concepção dos novos sistemas de avaliação de desempenho leva em conta os 5 planos de operação da empresa (Marketing, Industrial, Financeiro, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação) e teve participação da diretoria e de representantes de todos os processos, em todas as áreas. São eles também que devem participar do processo de revisão, previsto para ser realizado a cada dois anos.

As reuniões de acompanhamento ocorrem em três momentos distintos: os principais números da operação são discutidos mensalmente, fazendo parte de uma projeção anual; há as reuniões de “Desenvolvimento Empresarial”, que ocorrem trimestralmente; e as reuniões anuais do “Comitê Estratégico”.

Quanto aos indicadores utilizados, existe uma preponderância do enfoque financeiro, como o Retorno sobre os Ativos (ROA), que serve como parâmetro e diretriz para todas as atividades e projetos. Quanto a indicadores não-financeiros, existe uma grande variedade, desde satisfação do cliente à saúde ocupacional. Existe uma hierarquia para os indicadores na empresa: existem oito estratégicos (*Key Success Factors*), de cunho financeiro, definidos pela direção da empresa e mais outros 84 em nível operacional, sendo que 22 deles são os chamados *Key Performance Indicators*, perfazendo um total de 92 indicadores. Com relação à percepção de causa e efeito propiciada pelos indicadores, tem sido particularmente clara em alguns processos, mas de uma grande dificuldade de obtenção em outros.

As vantagens da utilização do sistema de avaliação do desempenho na organização, citadas pelo entrevistado, são o monitoramento constante do desempenho, tanto no curto, como no médio e no longo prazos; a possibilidade de mensuração “à la carte” para cada processo dentro da empresa; e a participação de todas as áreas, que se enquadram dentro da visão de processos e de cadeia de valor.

As melhorias possíveis no processo citadas foram: a necessidade de uma reciclagem das lideranças da empresa, no que diz respeito à importância dos processos de avaliação; uma grande necessidade de treinamento para conhecimento maior das ferramentas e uma mudança de mentalidade em todos os níveis organizacionais (atualmente 85 líderes dentre diretores, gerentes e operacional). O entrevistado destaca que o sistema de avaliação tem um forte foco em eficiência, não em eficácia, por estar muito voltado para a produção, em função da origem industrial da empresa. Um outro ponto seria a falta de uma análise comparativa com outras empresas, devido à falta de informação disponível.

O respondente afirma que a empresa “C” faz um *benchmarking* constante, buscando conhecer e adaptar a sua realidade às melhores práticas, no que tange a ferramentas e conceitos de avaliação de desempenho, com a participação da diretoria em comitês para discussão do tema. Há um claro foco em se atingir um status de “empresa de classe mundial”, sendo que várias

ferramentas têm sua participação discutida na empresa, como o *Balanced Scorecard* e conceitos do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).

Como elementos facilitadores do processo, o respondente cita a qualidade da ferramenta utilizada, feita sob encomenda e respeitando a individualidade da organização; a definição clara dos responsáveis pelos indicadores; a forte presença dos líderes na administração do desempenho e a existência de um “controle geral” do processo, que dá uma visão holística a tudo que ocorre na empresa. Os elementos restritivos ao sucesso do processo seriam o já citado foco na eficiência, e não na eficácia e a falta de um acompanhamento estratégico, com outros enfoques, além do financeiro.

Para o entrevistado, a avaliação de desempenho em 360 graus e a remuneração variável passaram a acompanhar os indicadores de processo, levando as pessoas a um maior comprometimento com os resultados.

A tabela 7 mostra as respostas referentes a empresa “C” relativas a terceira parte do instrumento de pesquisa, que tinha como objetivo que o respondente avaliasse os diversos elementos do tema da pesquisa tratados pela literatura, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles atribuída.

Tabela 7: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “C”

Elementos Analisados	Grau de Utilização	Importância Atribuída
Avaliação da atuação da alta administração	9,0	9,0
Avaliação de planos e objetivos	9,0	9,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	9,0	9,0
Parcerias e alianças	8,0	9,0
Estrutura organizacional	9,0	9,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	9,0	9,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	9,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	9,0	9,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	9,0	9,0
Aspectos relacionados aos clientes	9,0	9,0
Análise da concorrência	10,0	9,0
Liderança e sucessão na alta administração	6,0	9,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	8,0	9,0
Qualidade e eficiência nos processos	6,0	9,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	5,0	9,0
Aspectos relacionados aos acionistas	8,0	9,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	8,0	9,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	10,0	10,0
Aspectos relacionados ao governo	8,0	9,0

4.2.4 A Empresa “D”

A empresa, denominada para fins desse estudo empresa “D”, pertence à área química, sendo uma das maiores empresas nacionais do setor, atuando há mais de trinta anos no país. Sua sede administrativa é em São Paulo, e possui quatro plantas industriais no Brasil e duas no México, sendo que cerca de 30% da sua produção total é direcionada para o mercado externo. A empresa “D” tem atualmente 1.100 funcionários, e seu faturamento anual é da ordem de US\$ 500 milhões.

O entrevistado, responsável pelas informações, foi o Gerente de Planejamento e Controle, ocupando o cargo (incluindo em outras organizações) há vinte e cinco anos e há dezessete na empresa e no setor. Sua formação é em economia, com pós-graduação em administração.

A empresa “D”, utiliza vários sistemas simultaneamente para a avaliação de seu desempenho. Em 2001, através de uma iniciativa da Diretoria de Administração e Controle, responsável pela concepção e implementação dos sistemas de avaliação de desempenho, implementaram-se, simultaneamente, duas ferramentas: o EVA (*Economic Value Added*) e o *Balanced Scorecard*. Os objetivos da empresa com essas iniciativas eram: estabelecer metas de melhoria de desempenho econômico, articular sua estratégia de longo prazo de forma transparente, adaptar seu plano de incentivos e treinar seus colaboradores para o uso destas novas ferramentas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é usado prioritariamente para a avaliação e comunicação da estratégia empresarial, enquanto que o *Economic Value Added* (EVA) é utilizado para a avaliação financeira, como a gestão dos custos, os investimentos de capital e o valor agregado pelos produtos, linhas de produtos e clientes. Além disso, outras ferramentas ligadas à Gestão da Qualidade e Segurança também são utilizadas, sendo que pretende-se, em breve, implantar o Seis Sigma para a área produtiva. Na opinião do respondente, os sistemas utilizados em conjunto têm se mostrado adequados à gestão do negócio.

Anteriormente, os indicadores tinham um foco predominantemente financeiro, com medidas tradicionais como EBITDA, lucro líquido e ROE. A partir da implementação dos novos sistemas, passou-se a se privilegiar as medidas proporcionadas pelo EVA. As metas de desempenho passaram a ser determinadas pelo valor de mercado da empresa e na expectativa de retorno dos acionistas. Tal processo complementaria a função do processo orçamentário, cujo foco é mais operacional.

Em reuniões trimestrais, a diretoria discute os principais indicadores do BSC, sendo que há um enfoque de melhoria contínua e constantes modificações, tentando-se integrar, cada vez mais, a utilização do BSC e do EVA. Reuniões são feitas trimestralmente para a discussão do desempenho, com o foco nas questões estratégicas críticas na geração de valor para a empresa. Não há uma periodicidade definida para a revisão do sistema, devido ao enfoque de melhoria contínua estabelecido.

Segundo o respondente, não foi identificado claramente nenhum elemento como restritivo ao processo, sendo que ele considera que uma carência de alinhamento na direção a ser seguida pela empresa, cujo reflexo ocorre nos sistemas de avaliação de desempenho, constituir-se-ia em um elemento fatal para o desempenho da empresa.

Como consequência da utilização desses sistemas, considera-se que hoje a empresa “D” tem uma maior clareza do direcionamento estratégico e pode vincular suas atividades à estratégia, com um foco claro na geração de valor. Maior concentração nas questões relevantes, mais eficiência na comunicação da estratégia para toda a organização, com constante revisão dos rumos tomados pela organização e um entendimento aprofundado do que não ocorreu da forma planejada também são benefícios adjacentes. Além disso, o respondente considera que o desempenho da organização mudou de patamar após a implementação dos novos sistemas de gestão.

Com relação às pessoas na organização, o plano de incentivos passou a ser compatível com os indicadores do EVA e do BSC. No entanto, um extenso programa de treinamentos foi fundamental para a disseminação de uma nova mentalidade e a para a inserção de uma cultura focada em valor. Além disso, a comunicação clara dos objetivos e a remuneração atrelada ao BSC, conduzida pelo departamento de Recursos Humanos, foi crítica para o sucesso das novas implementações.

A tabela 8 mostra as respostas referentes à empresa “D” relativas a terceira parte do instrumento de pesquisa, que tinha como objetivo que o respondente avaliasse os diversos elementos do tema da pesquisa tratados pela literatura, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles atribuída.

Tabela 8: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional Empresa “D”

Elementos Analisados	Grau de Utilização	Importância Atribuída
Avaliação da atuação da alta administração	8,0	10,0
Avaliação de planos e objetivos	9,0	10,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	10,0
Parcerias e alianças	3,0	8,0
Estrutura organizacional	1,0	8,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	7,0	8,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	10,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	8,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	9,0	10,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0
Análise da concorrência	5,0	10,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	1,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	8,0	7,0
Qualidade e eficiência nos processos	8,0	9,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	9,0	10,0
Aspectos relacionados aos acionistas	8,0	8,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	1,0	5,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	10,0	10,0
Aspectos relacionados ao governo	1,0	7,0

4.3 Análise Comparativa dos Resultados

4.3.1 Características das empresas e dos respondentes

As análises dos resultados das quatro empresas estão dispostas a partir do quadro 16. As primeiras informações dizem respeito às características dos respondentes da pesquisa. Nota-se que não há uma uniformidade nos quesitos, principalmente no que se refere ao tempo de atuação no cargo – de dois a vinte e cinco anos. O elemento que parece mais comum é com relação à formação acadêmica, predominantemente engenharia e economia e com todos os entrevistados tendo realizado curso de pós-graduação em administração.

Quadro 16: Dados dos respondentes

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cargo	Vice-Presidente UEN	Gerente de Planejamento Estratégico	Gerente de Planejamento	Gerente de Planejamento e Controle
Tempo no cargo	9 anos	2 anos	20 anos	25 anos
Tempo no setor	9 anos	3 anos	37 anos	17 anos
Formação Acadêmica	Engenharia	Engenharia	Economia e Administração	Economia
Pós-graduação	Administração e Marketing	Administração	Administração	Administração

Todas as empresas pesquisadas têm sua sede em São Paulo, apesar da existência de várias plantas em outras localidades. A origem do capital também é diversa, com três possibilidades distintas: empresas nacionais, empresas estrangeiras e de capital misto. O porte das empresas analisadas, que apresenta uma forte compatibilidade com o volume de faturamento, apresentando, da mesma forma, grande variação, sendo que as empresas apresentam como característica marcante o uso intensivo de tecnologia nos processos produtivos. Os principais números referentes aos dados gerais das empresas pesquisadas encontram-se na tabela 9.

Tabela 9: Dados gerais das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Local	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo
Origem do Capital	Estrangeiro	Nacional	Misto (50% nacional, 50% estrangeiro)	Nacional
Número de funcionários	125	3.000	385	1.100
Faturamento anual aproximado	US\$ 55 milhões	R\$ 14 bilhões	R\$ 600 milhões	US\$ 500 milhões

4.3.2 Características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional pesquisados

Nesta seção, pretende-se avaliar e comparar os principais pontos descritos, caso a caso, no item 4.2. *Descrição dos casos estudados*, para que se tenha um quadro geral das características dos sistemas de avaliação de desempenho das empresas estudadas. Ao final, o quadro 17 apresenta um sumário dos principais elementos apontados pela pesquisa.

Os sistemas de avaliação de desempenho organizacional utilizados nas empresas pesquisadas apresentaram diferentes origens e processos de concepção. À exceção da empresa “B”, as

demais se utilizaram de suporte de diferentes consultorias para a formulação de seus sistemas. Em todos os casos os sistemas têm uma implementação recente, de no máximo cinco anos – caso da empresa “A”. É importante observar que os sistemas da empresa “B” foram “herdados” da sua *holding* e, portanto, já teriam sido experimentados anteriormente.

Todos os sistemas de avaliação de desempenho pesquisados tiveram, e ainda tem, a participação efetiva da alta administração, reforçando a importância da questão da mensuração e avaliação do desempenho para as empresas pesquisadas.

Como já destacado, apesar da recente introdução destes sistemas, as empresas preocupam-se com uma revisão periódica, com um destaque para a empresa “D”, que tem uma política de mudanças contínuas, sem que haja uma periodicidade definida para a revisão do sistema.

De modo geral, todos os sistemas estudados apresentam:

- indicadores tanto financeiros como não-financeiros;
- perspectivas tanto de curto como longo prazos;
- criação de indicadores feita pelos próprios responsáveis pelo processo.

Nota-se, ainda que as empresas têm um foco quantitativo predominante, ratificando aquilo que já fora identificado na revisão da literatura. Um ponto interessante foi a discussão com os interessados no que se refere à identificação das relações de causa e efeito através dos indicadores utilizados. Percebe-se que este é ainda um ponto a ser melhorado nos sistemas, principalmente com relação às variáveis externas à organização, com relação aos processos complexos que envolvem a cadeia de valor e com relação aos efeitos conjuntos causados por diversas variáveis independentemente.

Como elementos facilitadores à implementação e operação dos sistemas de avaliação de desempenho foram citados: a existência de um sistema integrado de informações; a adoção de uma filosofia de *empowerment*, propiciando um maior envolvimento das pessoas nos processos; a qualidade dos sistemas de informações gerenciais que dão suporte aos sistemas de avaliação de desempenho; a existência de sistemas paralelos de orçamento e de estabelecimento de cenários, com ações complementares; a presença de uma cultura organizacional que privilegiasse o foco no desempenho e sua verificação; a definição clara da responsabilidade pelos indicadores; a participação da liderança no processo; a possibilidade

de se ter um controle geral do processo, amplo e não focado e departamentalizado; e a realização de *benchmarking* e de investimentos constantes para a melhoria contínua dos processos e sistemas.

Da mesma forma, como elementos restritivos foram citados: a dificuldade de obtenção de informações com relação ao ambiente externo; a dificuldade de integração dos vários sistemas de informação existentes; a necessidade de reciclagem das lideranças para formação de uma mentalidade com foco no desempenho e sua mensuração e a conseqüente mudança de mentalidade de todos na organização; e a necessidade de treinamento dos usuários e responsáveis pelos sistemas e suas informações.

As vantagens obtidas citadas pelas empresas com seus sistemas de avaliação de desempenho foram: mais clareza no foco das discussões; mais rapidez nas reações a mudanças; maior eficiência nas reuniões; melhor qualidade nas decisões; mais comprometimento das pessoas; melhor comunicação da estratégia; uma conciliação com a remuneração e o desempenho das pessoas; clareza dos objetivos e direcionamento estratégico.

Como possíveis desvantagens ou possibilidades de melhorias para os sistemas de avaliação de desempenho foram colocadas: uma possível inibição da criatividade e uma postura fatalista, em função do determinismo dos sistemas; uma possível perda da agilidade, em função do mesmo problema; um foco maior na eficiência, não na eficácia, no caso de prevalecerem indicadores de processos específicos e não estratégicos; e um excesso no foco financeiro, que comumente prevalece sobre os demais.

Finalmente, como conseqüências da implementação e da operação dos sistemas de avaliação de desempenho foram citadas pelos respondentes: uma maior consistência nas informações; a criação de uma fidelidade ao sistema; mudanças de patamar administrativo, com melhores resultados no próprio desempenho e na criação de valor da organização; a busca de um equilíbrio dinâmico na organização; uma definição mais clara do futuro da empresa; e as mudanças de mentalidade decorrentes na organização.

Quadro 17: Sumário das características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Sistema(s) utilizado(s)	Spring (<i>Balanced Scorecard + Management Cockpit</i>)	Plano de Ação	<i>Balanced Scorecard + PNQ</i>	<i>Balanced Scorecard + Economic Value Added (EVA)</i>
Tempo de utilização	Desde 2000 (funcionamento completo)	Desde 2002 (início da empresa)	Desde 2003	Desde 2001
Responsabilidade	Diretoria	Diretoria	Vários níveis, dependendo do processo	Diretoria
Periodicidade de revisão	Anual	Anual	A cada dois anos	Sem periodicidade definida
Tipos de indicadores	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros
Perspectiva de tempo	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo
Foco	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo (Valor de mercado da empresa Expectativa de retorno dos acionistas)

Quadro 17: Sumário das características dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional (cont.)

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Identificação das Relações de causa e efeito	Sim, exceto dificuldade para avaliar variáveis externas	Identificadas claramente em função dos indicadores em cascata	Clara em alguns processos, mas difícil em outros	Não identificadas pelo respondente
Criação de indicadores	Própria	Própria	Própria	Própria
Elementos facilitadores	Sistema integrado de informações Filosofia de <i>empowerment</i> Envolvimento das pessoas	Sistema de informações gerenciais Sistemas paralelos de orçamento e de estabelecimento de cenários Cultura organizacional	Qualidade das ferramentas Responsabilidade clara pelos indicadores Participação dos líderes Controle geral do processo <i>Benchmarking</i> constante	Investimento constante da empresa em processos de mensuração e avaliação Postura de melhoria contínua
Elementos restritivos	Informações com relação ao ambiente externo	Integração dos sistemas de informação existentes	Necessidade de reciclagem das lideranças Necessidade de treinamento Mudança de mentalidade na organização	Não identificados pelo respondente
Vantagens obtidas	Foco das discussões mais claro Rapidez nas reações a mudanças Mais eficiência nas reuniões Melhor qualidade nas decisões	Comprometimento das pessoas Comunicação da estratégia	Comprometimento das pessoas Conciliação com a remuneração e o desempenho das pessoas	Conciliação com a remuneração e o desempenho das pessoas Comunicação clara dos objetivos Clareza do direcionamento estratégico
Desvantagens	Inibir criatividade Postura fatalista	Possível perda da agilidade	Foco na eficiência, não na eficácia Excesso de foco financeiro	Não identificadas pelo respondente
Conseqüências gerais	Consistência nas informações Fidelidade ao sistema Mudança de patamar administrativo	Equilíbrio dinâmico na organização Clara definição do futuro	Mudança de mentalidade na organização Melhores resultados	Mudança de patamar administrativo Foco claro na geração de valor

4.3.3 Elementos abordados nos sistemas de avaliação de desempenho

Como apresentado anteriormente, cada um dos respondentes atribuiu notas a diversos elementos abordados pelos sistemas de avaliação de desempenho, a partir da pesquisa realizada na literatura sobre o tema, em termos de sua utilização na organização e da importância a eles considerada, conforme item 3.4 *Estratégias de coleta, tratamento e análise de dados*. As tabelas a seguir apresentam os resultados obtidos para cada uma das empresas de modo a se poder comparar os elementos pesquisados. São colocados os vários elementos levantados pela revisão da literatura e analisados pelos respondentes. A tabela 10 apresenta as notas atribuídas com relação ao “grau de utilização”, ou seja, o quanto cada um dos elementos é considerado na concepção dos sistemas de avaliação de desempenho de cada empresa pesquisada.

Tabela 10: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – “Grau de Utilização”

Elementos Analisados Grau de Utilização	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	10,0	9,0	8,0
Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0	9,0	9,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0	9,0	10,0
Parcerias e alianças	3,0	8,0	8,0	3,0
Estrutura organizacional	1,0	9,0	9,0	1,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	10,0	9,0	7,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	8,0	9,0	9,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0	10,0	10,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	10,0	9,0	1,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0	9,0	9,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	9,0	10,0
Análise da concorrência	7,0	9,0	10,0	5,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	8,0	6,0	1,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	8,0	8,0	8,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	9,0	6,0	8,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0	5,0	9,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0	8,0	8,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	10,0	8,0	1,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	10,0	10,0	10,0
Aspectos relacionados ao governo	2,0	9,0	8,0	1,0

A partir dos resultados expostos na tabela 10, pôde-se fazer uma classificação entre as notas dadas pelas quatro empresas para os elementos listados. A tabela 11 apresenta as notas dadas pelos respondentes a cada um dos elementos analisados no quesito “grau de utilização”. Como resposta, percebe-se que a única unanimidade é com respeito aos aspectos econômicos, ratificando que, apesar das mudanças que enfatizam a valorização das questões relativas ao capital organizacional humano, a participação dos clientes e dos *stakeholders* e outros pontos

apontados pela literatura, o que prevalece ainda são os indicadores financeiros, tradicionalmente considerados prioritários.

Tabela 11: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – Classificação para a variável “Grau de Utilização”

Classif.	Aspecto Analisado Grau de Utilização	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Média
1	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
2	Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	9,0	10,0	9,8
3	Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	10,0	10,0	10,0	9,5
4	Avaliação da atuação da alta administração	10,0	10,0	9,0	8,0	9,3
5	Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0	9,0	10,0	9,3
6	Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0	9,0	9,0	9,0
7	Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0	8,0	8,0	9,0
8	Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0	9,0	9,0	9,0
9	Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	10,0	9,0	7,0	9,0
10	Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	8,0	9,0	9,0	8,8
11	Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0	5,0	9,0	8,5
12	Qualidade e eficiência nos processos	10,0	9,0	6,0	8,0	8,3
13	Análise da concorrência	7,0	9,0	10,0	5,0	7,8
14	Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	8,0	8,0	8,0	7,8
15	Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	10,0	8,0	1,0	6,3
16	Parcerias e alianças	3,0	8,0	8,0	3,0	5,5
17	Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	10,0	9,0	1,0	5,3
18	Aspectos relacionados ao governo	2,0	9,0	8,0	1,0	5,0
19	Estrutura organizacional	1,0	9,0	9,0	1,0	5,0
20	Liderança e sucessão na alta administração	1,0	8,0	6,0	1,0	4,0
	Média	7,1	9,3	8,4	6,4	7,8

Vê-se que aspectos relacionados aos clientes, ao meio ambiente, a atuação da alta administração e outros representariam também preocupações das empresas. O que se nota, no entanto, é que, na parte de baixo da tabela, ou seja, dos elementos menos lembrados, encontram-se elementos presentes fortemente nas discussões sobre gestão, como: aspectos relativos à atuação social, um dos temas que têm recebido maior atenção das empresas com a publicação de balanços sociais e da crescente importância da responsabilidade social da empresa; a questão da estrutura organizacional, um tema muito tratado na literatura administrativa; a participação em alianças e parcerias estratégicas, assunto que remete à questão das competências organizacionais e que, principalmente nas empresas “A” e “D”,

ambas com nota “3”, são deixadas em segundo plano, apesar da necessidade inerente do setor em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que poderia ser buscada através de convênios com instituições de pesquisa, universidades ou até mesmo outras empresas; a interferência do governo no desempenho da empresa – variável fundamental em um país como o Brasil; e, por fim, o último avaliado, a questão da liderança e da sucessão na administração, que por ser um tema tão em voga na literatura, pode causar estranheza e surpresa pelo resultado, dado o destaque que a ele vem sendo dado e a sua importância crescente no contexto organizacional.

A tabela 12 apresenta as notas atribuídas a cada um dos elementos analisados no quesito “importância atribuída”, ou seja, o como cada um dos elementos é considerado na opinião dos respondentes, independentemente do grau de utilização destes nos sistemas de avaliação de desempenho para cada empresa pesquisada.

Tabela 12: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – “Importância Atribuída”

Elementos Analisados Importância Atribuída	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
	A	B	C	D
Avaliação da atuação da alta administração	8,0	10,0	9,0	10,0
Avaliação de planos e objetivos	10,0	10,0	9,0	10,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	8,0	7,0	9,0	10,0
Parcerias e alianças	5,0	6,0	9,0	8,0
Estrutura organizacional	1,0	7,0	9,0	8,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	8,0	9,0	8,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	10,0	10,0	9,0	10,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	9,0	10,0	10,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	5,0	8,0	9,0	8,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	10,0	8,0	9,0	10,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	9,0	10,0
Análise da concorrência	8,0	8,0	9,0	10,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	7,0	9,0	1,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0	9,0	7,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0	9,0	9,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	7,0	9,0	10,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	9,0	9,0	8,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	4,0	8,0	9,0	5,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0	10,0	10,0
Aspectos relacionados ao governo	5,0	8,0	9,0	7,0

A partir dos resultados expostos na tabela 12, novamente pôde-se fazer uma classificação entre as notas dadas pelas quatro empresas para os elementos listados, no que se refere ao quesito “grau de utilização”. A tabela 13 apresenta a ordem de classificação resultante.

Tabela 13: Elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional – Classificação para a variável “Importância Atribuída”

Classif.	Aspecto Analisado Importância Atribuída	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Média
1	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	9,0	10,0	10,0	9,8
2	Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	9,0	10,0	9,8
3	Avaliação de planos e objetivos	10,0	10,0	9,0	10,0	9,8
4	Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	10,0	10,0	9,0	10,0	9,8
5	Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0	9,0	9,0	9,5
6	Aspectos relacionados ao mercado de atuação	10,0	8,0	9,0	10,0	9,3
7	Avaliação da atuação da alta administração	8,0	10,0	9,0	10,0	9,3
8	Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0	10,0	10,0	9,0
9	Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	9,0	9,0	8,0	9,0
10	Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	7,0	9,0	10,0	9,0
11	Análise da concorrência	8,0	8,0	9,0	10,0	8,8
12	Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	8,0	9,0	8,0	8,8
13	Capacidade de adaptação ao ambiente	8,0	7,0	9,0	10,0	8,5
14	Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0	9,0	7,0	7,5
15	Políticas fiscais / planejamento tributário	5,0	8,0	9,0	8,0	7,5
16	Aspectos relacionados ao governo	5,0	8,0	9,0	7,0	7,3
17	Parcerias e alianças	5,0	6,0	9,0	8,0	7,0
18	Aspectos relacionados à sociedade em geral	4,0	8,0	9,0	5,0	6,5
19	Estrutura organizacional	1,0	7,0	9,0	8,0	6,3
20	Liderança e sucessão na alta administração	1,0	7,0	9,0	1,0	4,5
	Média	7,5	8,3	9,1	8,5	8,3

Os resultados apresentam um empate na primeira colocação, entre quatro itens: aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade); aspectos relacionados aos clientes; avaliação de planos e objetivos e recursos financeiros envolvidos (investimentos), com uma média de 9,8. Tal cenário pode denotar um equilíbrio em relação à importância que os respondentes colocam para áreas distintas, como a financeira, os clientes e o planejamento, refletindo uma preocupação mais sistêmica com relação ao desempenho da organização.

De certa forma, muitos resultados se repetiram na comparação com a tabela anterior, em termos de classificação, somente com uma dispersão das notas muito menor, o que poderia indicar que, na opinião dos respondentes, haveria uma necessidade de mudança em alguns

critérios, que deveriam receber mais atenção, como “políticas fiscais / planejamento tributário”, “aspectos relacionados ao governo” e “parcerias e alianças”.

A tabela 14 representa, de forma sumarizada, as médias gerais de cada empresa, tanto para “importância atribuída”, quanto para “grau de utilização”.

Tabela 14: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída”
Tabela Sintética

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Média
Grau de utilização (média)	7,1	9,3	8,4	6,4	7,8
Importância Atribuída (média)	7,5	8,3	9,1	8,5	8,3
Variação	0,4	1,0	0,7	1,9	0,5

A análise dos resultados mostra que três das quatro empresas estudadas têm, em média, uma importância atribuída pelos entrevistados – em relação aos elementos levantados no instrumento de coleta de dados – com notas maiores que o grau de utilização dos mesmos. A única exceção é a empresa “B”, talvez não por coincidência, aquela com a maior média entre todos os conjuntos de respostas (importância atribuída e grau de utilização). Apesar da restrição metodológica a uma comparação entre essas médias, é relevante notar que três entrevistados denotam um possível desequilíbrio entre “aquilo que fazem” (grau de utilização) e “aquilo que gostariam de fazer” (importância atribuída), desde o caso das empresas “A” e “C”, com discrepâncias pequenas, 0,4 e 0,7, respectivamente, até o caso da empresa “D”, com uma variação de 1,9, o que poderia significar uma necessidade latente de mudança nos elementos analisados pelos seus sistemas de mensuração e desempenho.

A tabela 15 apresenta as notas atribuídas a cada um dos elementos analisados mostrados individualmente. Esta disposição permite destacar alguns pontos, como o que ocorre na empresa “D”, que apresenta uma grande variação em vários, como “parcerias e alianças”, “estrutura organizacional”, “políticas fiscais e planejamento tributário”, “análise da concorrência” e “aspectos relacionados à sociedade em geral”, com variações acima de 4 pontos, chegando até 7, configurando as maiores discrepâncias dentre as quatro empresas. Por sua vez, a empresa “B” é aquela que atribui as menores variações individualmente, de no máximo 2 pontos, apesar de não se configurar naquela que apresenta a menor variação em módulo.

Tabela 15: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Tabela Analítica – Valores absolutos

Grau de Utilização X Importância Atribuída	Empresa A			Empresa B			Empresa C			Empresa D		
	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	8,0	2,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	8,0	10,0	-2,0
Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0	-2,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	-1,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0	2,0	8,0	7,0	1,0	9,0	9,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Parcerias e alianças	3,0	5,0	-2,0	8,0	6,0	2,0	8,0	9,0	-1,0	3,0	8,0	-5,0
Estrutura organizacional	1,0	1,0	0,0	9,0	7,0	2,0	9,0	9,0	0,0	1,0	8,0	-7,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	10,0	0,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	7,0	8,0	-1,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	10,0	-1,0	8,0	10,0	-2,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	-1,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0	0,0	10,0	9,0	1,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	5,0	-4,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	1,0	8,0	-7,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0	-2,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	-1,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Análise da concorrência	7,0	8,0	-1,0	9,0	8,0	1,0	10,0	9,0	1,0	5,0	10,0	-5,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	1,0	0,0	8,0	7,0	1,0	6,0	9,0	-3,0	1,0	1,0	0,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0	0,0	8,0	7,0	1,0	8,0	9,0	-1,0	8,0	7,0	1,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0	0,0	9,0	10,0	-1,0	6,0	9,0	-3,0	8,0	9,0	-1,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0	0,0	10,0	7,0	3,0	5,0	9,0	-4,0	9,0	10,0	-1,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0	0,0	10,0	9,0	1,0	8,0	9,0	-1,0	8,0	8,0	0,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	4,0	2,0	10,0	8,0	2,0	8,0	9,0	-1,0	1,0	5,0	-4,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0	0,0	10,0	8,0	2,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Aspectos relacionados ao governo	2,0	5,0	-3,0	9,0	8,0	1,0	8,0	9,0	-1,0	1,0	7,0	-6,0
Média	7,1	7,5	-0,5	9,3	8,3	1,0	8,4	9,1	-0,7	6,4	8,5	-2,1

Outra análise possível é verificar a variação das respostas entre o grau de utilização e a importância atribuída, com os valores em módulo. Isso permitiria que se verificassem as discrepâncias totais das análises dos respondentes, sem que se configurasse um efeito de compensação entre variações positivas e negativas. A tabela 16 apresenta as mesmas variações em módulo para cada um dos elementos, sendo que estes estão dispostos em ordem crescente do total da variação, ou seja, através deste critério, quais os elementos mais coerentes entre o “grau de utilização” e a “importância atribuída” para as quatro empresas analisadas.

Percebe-se que, na ordem crescente do total das variações, as empresas apresentam os valores: Empresa “C”, com 16; Empresa “A”, com 21; Empresa “B”, com 27; e Empresa “D”, com 43 pontos. Com estes resultados, através da opinião dos respondentes, pode-se considerar que a empresa “C” é aquela que apresentaria uma maior proximidade entre o “grau de utilização” e a “importância atribuída”, ou como colocado anteriormente, entre “aquilo que fazem” (grau de utilização) e “aquilo que gostariam de fazer” . Enquanto isso, as empresas “A” e “B” estariam em uma posição intermediária, e a empresa “D”, com 43 pontos, teria o equivalente ao dobro das discrepâncias que a empresa “C”.

Tabela 16: Comparação entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” Tabela Analítica – Valores em módulo

Grau de Utilização X Importância Atribuída	Empresa A			Empresa B			Empresa C			Empresa D		
	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação	Grau de Utilização	Importância atribuída	Variação
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	8,0	2,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	8,0	10,0	2,0
Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0	2,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	1,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0	2,0	8,0	7,0	1,0	9,0	9,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Parcerias e alianças	3,0	5,0	2,0	8,0	6,0	2,0	8,0	9,0	1,0	3,0	8,0	5,0
Estrutura organizacional	1,0	1,0	0,0	9,0	7,0	2,0	9,0	9,0	0,0	1,0	8,0	7,0
Recursos físicos (infra -estrutura)	10,0	10,0	0,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	7,0	8,0	1,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	10,0	1,0	8,0	10,0	2,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	1,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0	0,0	10,0	9,0	1,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	5,0	4,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	1,0	8,0	7,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0	2,0	10,0	8,0	2,0	9,0	9,0	0,0	9,0	10,0	1,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0	9,0	9,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Análise da concorrência	7,0	8,0	1,0	9,0	8,0	1,0	10,0	9,0	1,0	5,0	10,0	5,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	1,0	0,0	8,0	7,0	1,0	6,0	9,0	3,0	1,0	1,0	0,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0	0,0	8,0	7,0	1,0	8,0	9,0	1,0	8,0	7,0	1,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0	0,0	9,0	10,0	1,0	6,0	9,0	3,0	8,0	9,0	1,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0	0,0	10,0	7,0	3,0	5,0	9,0	4,0	9,0	10,0	1,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0	0,0	10,0	9,0	1,0	8,0	9,0	1,0	8,0	8,0	0,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	4,0	2,0	10,0	8,0	2,0	8,0	9,0	1,0	1,0	5,0	4,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0	0,0	10,0	8,0	2,0	10,0	10,0	0,0	10,0	10,0	0,0
Aspectos relacionados ao governo	2,0	5,0	3,0	9,0	8,0	1,0	8,0	9,0	1,0	1,0	7,0	6,0
Média	7,1	7,5	21,0	9,3	8,3	27,0	8,4	9,1	16,0	6,4	8,5	43,0

Seguindo neste tipo de análise, na tabela 17 estão dispostas as variações em módulo para cada um dos elementos analisados de forma crescente em termos de discrepâncias, de forma a caracterizar uma classificação daqueles elementos que seriam, de certa forma, mais coerente e consistentemente considerados na concepção dos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas estudadas, segundo a opinião dos respondentes.

**Tabela 17: Variações entre o “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída”
Valores em módulo – Classificação Elementos Analisados**

Classif.	Elementos Analisados	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Variação Total
		A	B	C	D	
1	Aspectos relacionados aos clientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
3	Aspectos relacionados ao meio ambiente	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0
4	Aspectos relacionados aos acionistas	0,0	1,0	1,0	0,0	2,0
5	Avaliação de planos e objetivos	2,0	0,0	0,0	1,0	3,0
6	Capacidade de adaptação ao ambiente	2,0	1,0	0,0	0,0	3,0
7	Políticas de desenvolvimento dos funcionários	0,0	1,0	1,0	1,0	3,0
8	Recursos físicos (infra-estrutura)	0,0	2,0	0,0	1,0	3,0
9	Avaliação da atuação da alta administração	2,0	0,0	0,0	2,0	4,0
10	Liderança e sucessão na alta administração	0,0	1,0	3,0	0,0	4,0
11	Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	1,0	2,0	0,0	1,0	4,0
12	Aspectos relacionados ao mercado de atuação	2,0	2,0	0,0	1,0	5,0
13	Qualidade e eficiência nos processos	0,0	1,0	3,0	1,0	5,0
14	Análise da concorrência	1,0	1,0	1,0	5,0	8,0
15	Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	0,0	3,0	4,0	1,0	8,0
16	Aspectos relacionados à sociedade em geral	2,0	2,0	1,0	4,0	9,0
17	Estrutura organizacional	0,0	2,0	0,0	7,0	9,0
18	Parcerias e alianças	2,0	2,0	1,0	5,0	10,0
19	Aspectos relacionados ao governo	3,0	1,0	1,0	6,0	11,0
20	Políticas fiscais / planejamento tributário	4,0	2,0	0,0	7,0	13,0
	Total	21,0	27,0	16,0	43,0	

Pelos resultados, vê-se que os principais elementos considerados são: aspectos relacionados aos clientes; aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade); aspectos relacionados ao meio ambiente; e aspectos relacionados aos acionistas, o que corrobora o exposto nas classificações tanto para o “grau de utilização” e a “importância atribuída”.

Aparentemente, elementos como parcerias e alianças, aspectos relacionados ao governo, bem como políticas fiscais e planejamento tributário são considerados bem menos relevantes com relação ao desempenho das empresas estudadas, como já destacado.

Uma outra possibilidade de se analisar as duas variáveis “grau de utilização” e “importância atribuída” é propor uma terceira, a variável “potencial de criticidade⁵”, que seria a simples multiplicação das duas anteriores, ressaltando o efeito conjunto das duas variáveis originais e demonstrando mais diretamente o que ocorre, tanto no que se refere àquilo que é realizado pela organização, quanto àquilo que desejam os responsáveis pelos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas.

Desta forma, a tabela 18 apresenta os resultados obtidos para o “potencial de criticidade”.

⁵ qualidade ou característica de crítico; capacidade crítica; talento para a abordagem crítica (Houaiss, 2005)

Tabela 18: Resultado para o “Potencial de Criticidade”

Elementos Analisados	Empresa A			Empresa B			Empresa C			Empresa D		
	Grau de Utilização 1	Importância atribuída 2	(1) x (2)	Grau de Utilização 1	Importância atribuída 2	(1) x (2)	Grau de Utilização 1	Importância atribuída 2	(1) x (2)	Grau de Utilização 1	Importância atribuída 2	(1) x (2)
Avaliação da atuação da alta administração	10,0	8,0	80,0	10,0	10,0	100,0	9,0	9,0	81,0	8,0	10,0	80,0
Avaliação de planos e objetivos	8,0	10,0	80,0	10,0	10,0	100,0	9,0	9,0	81,0	9,0	10,0	90,0
Capacidade de adaptação ao ambiente	10,0	8,0	80,0	8,0	7,0	56,0	9,0	9,0	81,0	10,0	10,0	100,0
Parcerias e alianças	3,0	5,0	15,0	8,0	6,0	48,0	8,0	9,0	72,0	3,0	8,0	24,0
Estrutura organizacional	1,0	1,0	1,0	9,0	7,0	63,0	9,0	9,0	81,0	1,0	8,0	8,0
Recursos físicos (infra-estrutura)	10,0	10,0	100,0	10,0	8,0	80,0	9,0	9,0	81,0	7,0	8,0	56,0
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	9,0	10,0	90,0	8,0	10,0	80,0	9,0	9,0	81,0	9,0	10,0	90,0
Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	10,0	100,0	10,0	9,0	90,0	10,0	10,0	100,0	10,0	10,0	100,0
Políticas fiscais / planejamento tributário	1,0	5,0	5,0	10,0	8,0	80,0	9,0	9,0	81,0	1,0	8,0	8,0
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	8,0	10,0	80,0	10,0	8,0	80,0	9,0	9,0	81,0	9,0	10,0	90,0
Aspectos relacionados aos clientes	10,0	10,0	100,0	10,0	10,0	100,0	9,0	9,0	81,0	10,0	10,0	100,0
Análise da concorrência	7,0	8,0	56,0	9,0	8,0	72,0	10,0	9,0	90,0	5,0	10,0	50,0
Liderança e sucessão na alta administração	1,0	1,0	1,0	8,0	7,0	56,0	6,0	9,0	54,0	1,0	1,0	1,0
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,0	7,0	49,0	8,0	7,0	56,0	8,0	9,0	72,0	8,0	7,0	56,0
Qualidade e eficiência nos processos	10,0	10,0	100,0	9,0	10,0	90,0	6,0	9,0	54,0	8,0	9,0	72,0
Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	10,0	10,0	100,0	10,0	7,0	70,0	5,0	9,0	45,0	9,0	10,0	90,0
Aspectos relacionados aos acionistas	10,0	10,0	100,0	10,0	9,0	90,0	8,0	9,0	72,0	8,0	8,0	64,0
Aspectos relacionados à sociedade em geral	6,0	4,0	24,0	10,0	8,0	80,0	8,0	9,0	72,0	1,0	5,0	5,0
Aspectos relacionados ao meio ambiente	8,0	8,0	64,0	10,0	8,0	80,0	10,0	10,0	100,0	10,0	10,0	100,0
Aspectos relacionados ao governo	2,0	5,0	10,0	9,0	8,0	72,0	8,0	9,0	72,0	1,0	7,0	7,0
Média	7,1	7,5	61,8	9,3	8,3	77,2	8,4	9,1	76,6	6,4	8,5	59,6

Como se percebe na tabela 18, há uma grande variação entre os diversos resultados obtidos. Para uma análise mais apurada, a tabela 19 apresenta os elementos analisados de forma decrescente quanto ao “potencial de criticidade”, de forma a caracterizar uma classificação daqueles elementos que seriam, de certa forma, mais coerente e consistentemente considerados na concepção dos sistemas de avaliação de desempenho nas empresas estudadas, segundo a opinião dos respondentes.

Tabela 19: “Potencial de Criticidade” – Classificação para os Elementos Analisados

Classif.	Elementos Analisados	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Média
1	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	100,0	90,0	100,0	100,0	97,5
2	Aspectos relacionados aos clientes	100,0	100,0	81,0	100,0	95,3
3	Avaliação de planos e objetivos	80,0	100,0	81,0	90,0	87,8
4	Aspectos relacionados ao meio ambiente	64,0	80,0	100,0	100,0	86,0
5	Avaliação da atuação da alta administração	80,0	100,0	81,0	80,0	85,3
6	Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	90,0	80,0	81,0	90,0	85,3
7	Aspectos relacionados ao mercado de atuação	80,0	80,0	81,0	90,0	82,8
8	Aspectos relacionados aos acionistas	100,0	90,0	72,0	64,0	81,5
9	Capacidade de adaptação ao ambiente	80,0	56,0	81,0	100,0	79,3
10	Recursos físicos (infra-estrutura)	100,0	80,0	81,0	56,0	79,3
11	Qualidade e eficiência nos processos	100,0	90,0	54,0	72,0	79,0
12	Atividades de Pesquisa e desenvolvimento/ inovação	100,0	70,0	45,0	90,0	76,3
13	Análise da concorrência	56,0	72,0	90,0	50,0	67,0
14	Políticas de desenvolvimento dos funcionários	49,0	56,0	72,0	56,0	58,3
15	Aspectos relacionados à sociedade em geral	24,0	80,0	72,0	5,0	45,3
16	Políticas fiscais / planejamento tributário	5,0	80,0	81,0	8,0	43,5
17	Aspectos relacionados ao governo	10,0	72,0	72,0	7,0	40,3
18	Parcerias e alianças	15,0	48,0	72,0	24,0	39,8
19	Estrutura organizacional	1,0	63,0	81,0	8,0	38,3
20	Liderança e sucessão na alta administração	1,0	56,0	54,0	1,0	28,0
	Total	61,8	77,2	76,6	59,6	68,8

Esta classificação permite observar, de modo mais direto e rápido, um ordenamento para os 20 elementos analisados e que serão analisados na próxima seção do trabalho.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado, pôde-se chegar a alguns resultados e conclusões a respeito do tema, que serão divididos da seguinte forma: conclusões a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional das empresas estudadas; comentários a respeito dos métodos de avaliação de desempenho organizacional estudados na revisão bibliográfica; considerações gerais a respeito do estudo; proposta de um modelo simplificado para avaliação de desempenho organizacional e recomendações para estudos futuros no tema.

5.1 Conclusões a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional das empresas estudadas

Com relação aos sistemas de avaliação de desempenho verificados nas organizações pesquisadas, algumas conclusões gerais podem ser colocadas.

1^a.: em todos os casos analisados na pesquisa, os sistemas de avaliação de desempenho são híbridos, originariamente vindos de diferentes métodos, e que, através de processos de “customização”, foram adaptados à realidade de cada empresa. Este fato destaca a necessidade de se pensar cada empresa como uma entidade diferenciada e que merece, por isso, uma abordagem contingencial. Em casos como o da empresa “D”, foi verificado que havia a real necessidade de se complementar a visão através de vários métodos já consagrados, reforçando a idéia da complementaridade entre eles.

2^a.: a participação da alta administração nos sistemas de avaliação de desempenho é outro ponto a se destacar. Nas experiências descritas, houve a participação direta da alta administração, ou até do principal executivo, como no caso da empresa “A”, na concepção e na condução dos processos e sistemas. Apesar de críticas poderem ser feitas à utilização de um enfoque predominantemente *top-down*, justificar-se-ia esta posição em função do caráter estratégico do processo e da complexidade inerente a esta atividade, o que exigiria uma habilidade maior em termos de entendimento da complexidade do processo por parte dos participantes.

3^a.: a cultura organizacional aparece como um elemento fundamental para o sucesso dos sistemas de avaliação de desempenho. Verificou-se a necessidade de uma “cultura de desempenho”, que poderia ser promovida por processos educacionais internos, tanto para consolidar as questões técnicas, quanto para cristalizar a consciência da necessidade de mensuração do desempenho. Além disso, é importante ressaltar as diferenças culturais entre as organizações como elementos intervenientes na questão. Deve-se destacar o caso da empresa “B”, na qual não houve sucesso a implementação do *Balanced Scorecard* em função da existência de um sistema em vigência há várias décadas, sendo um exemplo da relevância do contexto organizacional para a eficácia de qualquer nova ferramenta ou conceito.

4^a.: pôde-se verificar a importância dos processos paralelos de controle, principalmente financeiros e orçamentários, para a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho. No caso da empresa “B”, por exemplo, toda a estrutura orçamentária caminha paralelamente à mensuração do desempenho.

5^a.: confirma-se a importância do processo de comunicação da estratégia aos vários níveis organizacionais, como prescrevem Kaplan e Norton. No caso da empresa “B”, o sistema de avaliação de desempenho, fica evidente o “efeito em cascata” de desdobramento da estratégia ao nível individual e a correlação entre os objetivos organizacionais e os individuais.

6^a.: percebe-se a importância da consistência na utilização dos sistemas de avaliação de desempenho. Apesar da necessária evolução e busca de melhoria contínua, a cristalização dos processos se daria com a aprendizagem e a experiência adquirida e o uso constante. O caso da empresa “B”, por exemplo, que herdou o sistema utilizado há cerca de 40 anos na sua *holding*, foi justamente aquele em que se apontou a maior nota (9,3) para o conjunto de elementos que estariam presentes nos sistemas de avaliação de desempenho.

7^a.: nota-se que, dependendo das características do processo de produção das empresas pesquisadas, houve uma grande diferença entre os elementos considerados nos seus sistemas de avaliação de desempenho. Por exemplo, no caso da empresa “C”, aquela dentre as quatro pesquisadas que detém o menor grau de tecnologia em sua produção, e que apresentou a menor nota tanto no que se refere à qualidade dos processos, como quanto à pesquisa e desenvolvimento.

8^a.: da mesma forma que o ponto anterior, condições mercadológicas influenciam o que é mensurado e avaliado em termos de desempenho. Inversamente ao ponto anterior, as empresas de maior tecnologia apresentam maiores barreiras à entrada de novos concorrentes e portanto, dão menos importância à análise da concorrência. Explica-se, desta forma, o porquê da empresa “C” ter a nota mais alta nesse quesito.

9^a.: alguns resultados, já comentados no item 4.3 *Análise Comparativa dos Resultados* merecem um destaque. A classificação definida pela tabela 19 demonstra quais são os principais elementos considerados mais relevantes para a formação dos sistemas de mensuração de desempenho nas empresas pesquisadas. Os dois primeiros colocados – com suas respectivas pontuações em “potencial de criticidade” – destacadamente foram os aspectos financeiros e relacionados aos clientes, como se vê abaixo:

- | | |
|---------------------------------------------------------------|------|
| – 1º Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade) | 97,5 |
| – 2º Aspectos relacionados aos clientes | 95,3 |

Na outra ponta da tabela, vários elementos também se destacam, em alguns casos de forma surpreendente, como se nota a seguir:

- | | |
|-----------------------------------------------------|------|
| – 14º Políticas de desenvolvimento dos funcionários | 58,3 |
| – 15º Aspectos relacionados à sociedade em geral | 45,3 |
| – 16º Políticas fiscais / planejamento tributário | 43,5 |
| – 17º Aspectos relacionados ao governo | 40,3 |
| – 18º Parcerias e alianças | 39,8 |
| – 19º Estrutura organizacional | 38,3 |
| – 20º Liderança e sucessão na alta administração | 28,0 |

De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que ainda há uma predominância do foco financeiro, principalmente, e do foco nos clientes, ou seja, aqueles que mais diretamente estão ligados aos resultados econômicos da empresa, principalmente os de curto prazo, e que tradicionalmente são privilegiados pelos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações. Portanto, parece ainda haver um longo caminho para que se chegue a outros elementos que têm sido fortemente citados na literatura, destacando-se aqueles relacionados ao desenvolvimento das pessoas, pela pesquisa situado apenas na 14^a. posição e aspectos relacionados à sociedade, colocado na 15^a.

9^a.: o último ponto a ser considerado trata da dissonância entre o discurso e a prática em vários casos e com relação a vários elementos identificados. Como já fora destacado com detalhes no item 4.3.3 *Elementos abordados nos sistemas de avaliação de desempenho*, este ponto reforça a proposta inicial da necessidade de uma capacidade crítica do administrador e ainda enfatiza a ação do administrador no sentido de buscar continuamente as melhores práticas para o desempenho da organização.

5.2 Comentários a respeito dos métodos de avaliação de desempenho organizacional estudados na revisão bibliográfica

O estudo traz um levantamento bibliográfico de vários métodos de avaliação de desempenho organizacional – apresentados detalhadamente no item 2.3. *Evolução dos métodos de avaliação de desempenho organizacional* e de forma resumida no quadro 2, item 2.3.12 – com o objetivo de permitir uma visão ampla dos elementos considerados por tais métodos. Nesta perspectiva, alguns pontos podem ser destacados.

Primeiramente, percebe-se que, com o passar do tempo, houve uma significativa mudança, de um foco mais direcionado para questões financeiras, como era regra no *Tableau de Bord*, até se atingir uma visão *Tripple Bottom Line*, proposta pelo *SIGMA Sustainability Scorecard*, passando pela integração de elementos não-financeiros, defendida arduamente por Kaplan e Norton, em seu *Balanced Scorecard*. Dessa maneira, consolida-se a tendência destacada por Harrington (1993), de uma migração dos focos quantitativos e localizados para focos qualitativos, com visão de processo e abrangência organizacional global. Além disso, como ressalta Frezatti (2003, p. 31), a avaliação de desempenho deve estar alinhada à análise de investimento e deve direcionar, através dos indicadores adequados, a possibilidade de “a organização controlar o resultado da entidade inteira, valorizando-a em detrimento das partes”. Portanto, a perspectiva financeira é importante e essencial, mas deve ser considerada sistemicamente, sob pena de se obter uma fotografia incompleta ou distorcida da realidade organizacional.

O **segundo ponto** diz respeito à identificação de um movimento no sentido de se diminuir os enfoques propostos pelos métodos – quatro ou cinco, no máximo, no caso dos mais recentes –

enquanto que Martindell, Drucker e Corrêa, por exemplo, sugeriam uma maior quantidade de elementos a serem analisados. Como destaca Bieker (2002, p. 4), a controvérsia não está na quantidade de perspectivas, enfoques ou elementos utilizados, mas sim na sua utilização sistemática e integrada.

Em **terceiro lugar**, pode-se destacar o pioneirismo do *Tableau de Bord*, que serve como referência para os sistemas de avaliação de desempenho existentes nas empresas hoje, principalmente aqueles que se baseiam em sistemas computacionais, como o citado *Management Cockpit*.

O **quarto ponto** seria as grandes semelhanças entre os métodos propostos, primeiramente entre a proposta da Administração por Objetivos e das Áreas-Chave de Desempenho, da General Electric, com muitos elementos comuns; em segundo lugar, entre o *Balanced Scorecard*, o *Skandia Navigator* e o *SIGMA Sustainability Scorecard*, que apresentam praticamente os mesmos enfoques, porém considerados diferentemente, principalmente no caso deste último.

A **quinta questão** aponta uma outra função para os métodos de avaliação de desempenho: o papel de ferramenta de prevenção de problemas e de diagnóstico que os sistemas de avaliação de desempenho podem representar para as organizações. Desde a utilização do *Tableau de Bord*, busca-se uma forma de verificar qual a situação da organização, tarefa facilitada pelo surgimento de sistemas informacionais, muitas vezes capazes de verificar o *status* de certas variáveis em tempo real. Como destaca Corrêa (no prelo), a identificação dos problemas e a antecipação nas ações corretivas, através da análise das informações oriundas dos sistemas de avaliação de desempenho é uma das grandes vantagens trazidas por este conceito.

O **sexto ponto** trata de uma característica identificada nos sistemas de avaliação de desempenho: a interdependência que os métodos propagados pela literatura apresentam. As diversas ferramentas ou conceitos utilizados simultaneamente nos sistemas de avaliação de desempenho estudados têm funções complementares. Eles têm sido implementados simultaneamente ou em momentos diferentes, visando suprir novas perspectivas necessárias aos negócios ou deficiências específicas. Esta necessidade de utilização conjunta de vários elementos de gestão exige conhecimentos e habilidades ainda maiores dos administradores, ratificando a complexidade da função, a ponto de Robbins afirmar que a avaliação do

desempenho da organização, seria a principal das funções do administrador, caso se considere a busca da eficácia e da eficiência para a empresa de forma global (ROBBINS, 1978, p. 446).

Em **sétimo lugar**, os sistemas de avaliação de desempenho organizacional estudados ratificam a posição de Harrington (1993), exposta no quadro 1, presente no item 2.1, em que o autor destaca que características como a gestão por processos, visão da cadeia de valor, importância dos públicos externos e foco na melhoria contínua e no auto-desenvolvimento, são críticas para o desenvolvimento de novos sistemas e processos, no contexto em que as organizações se encontram atualmente. A gestão por processos, citada por Harrington é a premissa do trabalho de Rummler e Brache – conforme exposto no item 2.3.9. A presença de uma visão dos processos internos da organização, bem como de toda a cadeia de valor, além da atenção aos papéis representados pelos vários *stakeholders* seriam fundamentais para a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho.

O **oitavo ponto** dá destaque especial a uma discussão sobre o *Balanced Scorecard*. Primeiramente, com relação à evolução do método, proposto por Kaplan e Norton, que, continuamente têm publicado novas obras com novas perspectivas, desde a função inicial de mensuração, passando pela importância estratégica e comunicacional da ferramenta, até chegar à formulação dos mapas estratégicos. Nota-se que os autores fazem ressalvas a uma utilização rígida do método por eles proposto, principalmente com relação à quantidade de perspectivas e indicadores determinados a serem implementados pelas organizações. Uma outra possível consideração sobre o BSC trata do equilíbrio proposto pelo método em seu título. À medida que se analisam alguns dos aspectos colocados no item 4.3.3 *Elementos considerados na concepção dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional*, é possível fazer uma comparação com os aspectos promovidos pelo *Balanced Scorecard*, como segue, na tabela 20, que apresenta as médias obtidas na pesquisa realizada junto às empresas:

Tabela 20: “Grau de Utilização” e a “Importância Atribuída” de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*

Perspectiva BSC	Elementos Analisado Equivalente	Grau de Utilização	Importância Atribuída
Financeira	Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	10,0	9,8
Clientes	Aspectos relacionados aos clientes	9,8	9,8
Processos Internos	Qualidade e eficiência nos processos	8,3	9,5
Aprendizagem e Inovação	Políticas de desenvolvimento dos funcionários	7,8	7,5

No quesito “grau de utilização”, as médias dos elementos correspondentes a cada perspectiva do BSC são bem diferentes, conforme colocado na tabela 20. A perspectiva financeira e a dos clientes estão bem acima das outras duas, de processos internos e de aprendizagem e inovação, não configurando o “equilíbrio” que o método propõe. Com relação ao quesito “importância atribuída”, nota-se uma maior harmonia entre as quatro perspectivas do BSC, conforme defendido por Kaplan e Norton. No entanto, a exceção existe com relação à perspectiva inovação e aprendizagem (com a menor média no quesito “grau de utilização”), justamente aquela que, de forma mais direta, diz respeito às pessoas na organização, o que poderia ser explicado – mas não justificado – pelo caráter altamente tecnológico do setor, o que pode levar a pensar até que ponto os elementos relacionados ao desenvolvimento das pessoas são tão relevantes na gestão das empresas, apesar de tão ampla difusão e defesa desta idéia.

Um **último ponto** a ser destacado diz respeito aos métodos propostos pela Administração por Objetivos e pela Administração da Qualidade. Na verdade, os conceitos citados que fazem parte destes métodos estão inseridos em modelos ou filosofias de gestão, mais completos e abrangentes que os métodos de avaliação de desempenho que propõem e que foram descritos neste trabalho em função de seu escopo. Assim, percebe-se claramente a relação, de certa forma até reflexiva, que deve existir entre o modelo de gestão prevalecente na organização e a maneira como a mesma deve tratar a mensuração e avaliação de seu desempenho.

5.3 Considerações gerais a respeito do estudo

Como considerações gerais, cinco pontos devem ser destacados. O **primeiro** ponto seria a dificuldade e complexidade inerente ao tema do assunto, apesar da intensidade das pesquisas e da grande variedade de opções em termos de métodos e aplicações disponíveis, na literatura e no mercado. A busca pela “fórmula ideal” que propicie à organização a melhor forma de medir e de avaliar o seu desempenho continua sendo um ponto crítico nessas discussões. Como Martindell (1950, p. 9), que já questionava a aplicabilidade indistinta dos métodos de mensuração de desempenho; ou Corrêa (1986, p. 33), que destacou que os estudos sobre avaliação de desempenho das empresas “concentram-se em alguns temas ou áreas, sem preocupação com a organização global”; ou ainda Simons *apud* Kaplan e Norton (1997, p.

305), que observa que, não existe uma “compreensão sistemática da razão ou da maneira pela qual os executivos utilizam esses sistemas para cumprir seus planos”. Uma necessidade que parece irrefutável é a presença de uma visão sistêmica e holística por parte do administrador para conhecer o que realmente acontece em sua organização. A multiplicidade de variáveis organizacionais, tanto internas quanto externas, exige que o administrador conheça estas variáveis, entenda-as e consiga estabelecer as relações entre elas, em uma perspectiva de grande complexidade.

O **segundo** questionamento diz respeito à busca do “resultado pelo resultado”, ou seja, a partir da definição dos indicadores e das respectivas metas, a procura incessante e desenfreada de se atingir os números estabelecidos poderia criar problemas para a eficácia do processo. Além da inerente dificuldade de se definir adequadamente os indicadores e as metas, como já colocado anteriormente, os processos envolvidos estariam sujeitos a variáveis que muitas vezes são incontroláveis. Com a busca do “resultado pelo resultado”, poder-se-ia acarretar contradições internas à ação das pessoas na organização, da mesma forma que ocorre com outras ferramentas de gestão, como a utilização de distribuição de lucros e resultados ou adoção de *stock options* como forma de remuneração variável.

O **terceiro** ponto trata da importância dos sistemas de informações gerenciais (SIG's) como suporte aos sistemas de avaliação de desempenho. A qualidade e disponibilidade das informações necessárias tornam-se fatores críticos para a eficácia da verificação do desempenho e dependem fortemente da eficácia dos sistemas de informações gerenciais, em termos de definição de sua necessidade, disponibilidade, estrutura, conteúdo e formato, fatores críticos para a eficácia de um SIG. O próprio sistema de avaliação de desempenho poderia ser considerado um sistema de informações gerenciais específico e também deve respeitar estes critérios de sucesso.

O **quarto** ponto que deve ser colocado diz respeito à questão da abrangência dos sistemas de avaliação de desempenho. O tradicional foco financeiro cede, de fato, lugar a outras dimensões, como apregoam muitos dos métodos estudados? Muitos estudos têm sido feitos na tentativa de compatibilizar o predominante foco financeiro a outros emergentes, mormente aqueles que tratam de visões de aprendizagem organizacional, sustentabilidade e de responsabilidade social das empresas. A literatura traz instrumentos próprios para estes objetivos, como o *Skandia Navigator* ou o *Sigma Sustainability Scorecard*, e ainda existem

adaptações, como o *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC), que agrega uma quinta perspectiva ao BSC, a perspectiva da sociedade (BIEKER, 2002, p. 8-12). De uma forma ou de outra, a discussão sobre a abrangência do desempenho organizacional estaria indissociavelmente ligada à discussão do papel das organizações, principalmente com relação à atuação das empresas privadas no âmbito da sociedade.

Um **quinto** aspecto, muito destacado pelas empresas pesquisadas é a importância daqueles que justamente encontram-se em meio aos sistemas organizacionais de avaliação de desempenho e são por eles, ao mesmo tempo, responsáveis e afetados, ou seja, as pessoas. Foi muito citada, pelas empresas respondentes, a necessidade de comprometimento por parte destas pessoas, nos mais diferentes níveis organizacionais, para que os processos e sistemas não se tornem simples procedimentos burocráticos, sem razão de ser e sem a eficácia desejada, apesar dos elementos restritivos já citados, como os processos serem vistos como uma atividade extra, que pode trazer resultados inesperados e nada agradáveis (WILLIAMS, 2003, p. 25), como os bloqueios organizacionais (CORREA, 1986, p. 124-126) e como a definição dos indicadores de desempenho tipicamente privilegiar a hierarquia e ser feita de modo *top-down* (MINTZBERG *apud* PERRIN, 1998, p. 375). Como solução para estas questões, têm sido utilizadas ferramentas como a administração participativa e a remuneração variável atrelada à própria mensuração do desempenho, de forma a buscar um maior comprometimento das pessoas na organização.

O **sexto ponto** diz respeito à evolução e à originalidade dos métodos estudados. São eles realmente inovações, ou adaptações e novas roupagens de conceitos outrora disseminados? Como distinguir essa diferença, sem que se caia nos chamados modismos administrativos? Wood Jr. (1999, p. 80), ao se referir ao conhecimento em administração, comenta: “[...] Alguns construíram seus conceitos durante longos anos de árduo trabalho acadêmico. Outros, simplesmente esbarraram numa idéia promissora, tiveram um bom *insight*, ou simplesmente reciclaram e embalaram algo mais antigo”. Ou como afirma Maximiano (2000, p. 493), “a imitação das técnicas de administração é tão antiga quanto às organizações”. Ou seja, faz-se necessária uma visão crítica daquilo que ocorre no mundo da administração, ou como colocado anteriormente, caberia também ao administrador desenvolver a capacidade de “desfamiliarização”, de distanciamento do senso comum (BURKE, 2003, p. 12).

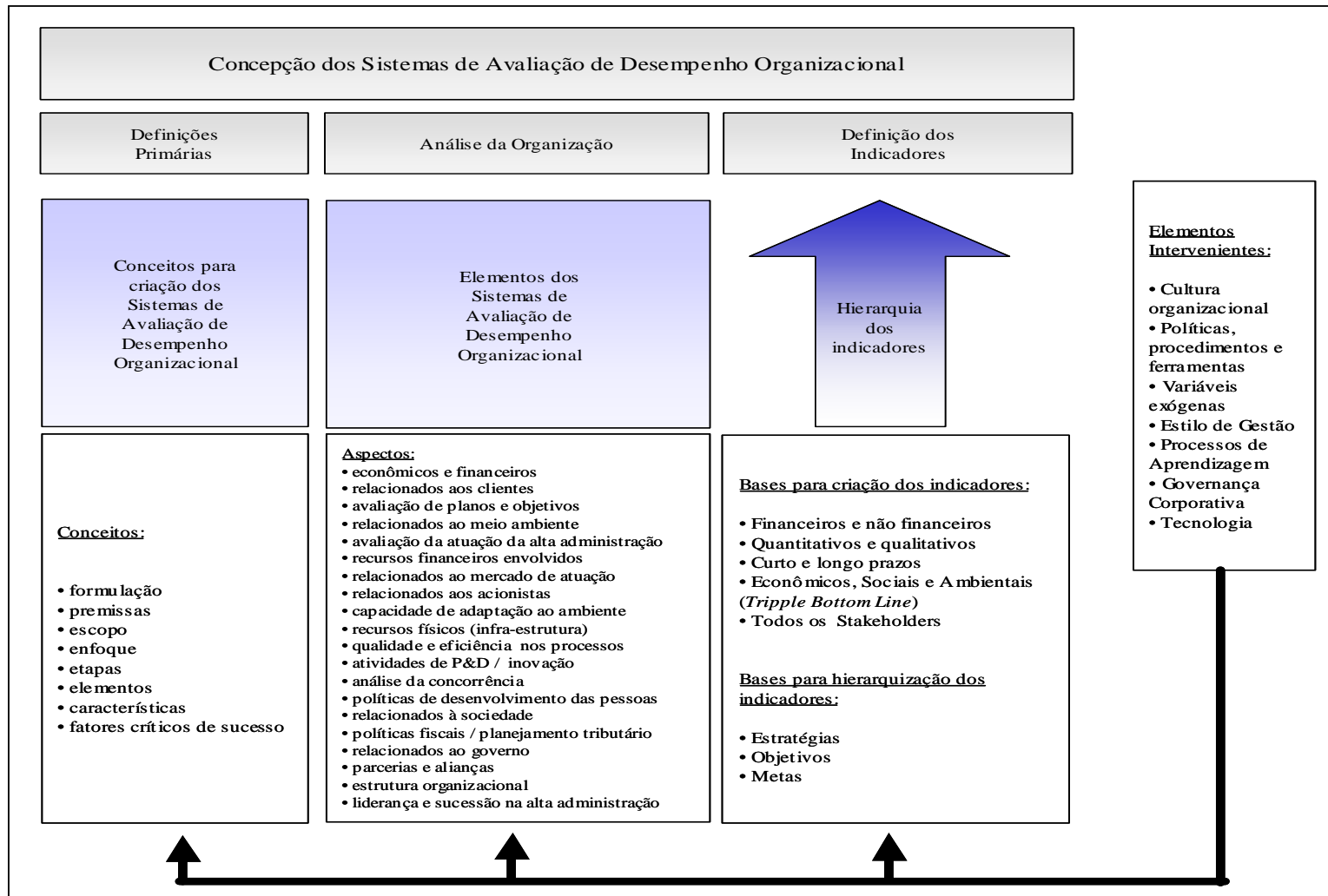
O **último** ponto de destaque diz respeito à eficácia dos métodos e dos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações. Autores citados na revisão bibliográfica, como Kenny, Perrin e Mintzberg têm visões particularmente ácidas com relação à questão da eficácia da mensuração e avaliação do desempenho em uma organização. O rótulo de solução ou, em termos mais contundentes, uma panacéia para os problemas organizacionais, é criticado pelos autores. Enfim, para muitos autores, a avaliação de desempenho organizacional ainda tem um caminho a trilhar e não pode ser considerada como uma solução definitiva para as organizações. Ou como afirma Perrin (1998, p. 370-375), salientando que os sistemas de avaliação de desempenho equivocados podem tornar seus resultados irrelevantes, ou até mesmo prejudiciais para a própria organização. De qualquer forma, como aponta Evan *in* Spray (1976, p. 26), apesar das polêmicas levantadas, as discussões sobre o assunto devem continuar e as contribuições devem visar o contínuo desenvolvimento do conhecimento administrativo e os conseqüentes benefícios para as organizações, as pessoas e os públicos envolvidos.

5.4 Proposta de um modelo simplificado para a avaliação de desempenho organizacional

Como contribuição acessória deste estudo, foi desenhado um modelo simplificado, que busca reunir os vários elementos identificados com relação aos processos de avaliação do desempenho organizacional. Não se trata de uma proposta definitiva e sim de uma tentativa de se reunir os resultados do estudo realizado de uma forma ainda incipiente e que deve ser objeto de outros estudos futuramente. Este modelo simplificado surge a partir de conceitos como os processos administrativos, a visão organizacional sistêmica e a sustentabilidade e tenta sintetizar os resultados obtidos, tanto da revisão da literatura sobre o tema, como aquilo que foi identificado como relevante pelas empresas pesquisadas para a criação de um sistema de mensuração de desempenho organizacional adequado e eficaz. O objetivo do modelo simplificado é fornecer indicações importantes para a concepção dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional e se divide em três fases: definições primárias, ou seja, conceitos prescritivos para a concepção de um sistema adequado em termos mais amplos; análise da organização, ou seja, uma análise da especificidade de cada organização e seu negócio e ambiente, em função dos elementos relevantes para sua avaliação de desempenho; e a

definição dos indicadores, que devem respeitar algumas condições para que seu papel seja efetivo. Além disso, um grupo de elementos intervenientes se destaca como relevante em função de sua influência nos processos organizacionais. A figura 7 apresenta a sugestão do modelo.

Figura 7: Sugestão de modelo simplificado de avaliação de desempenho organizacional



5.5 Recomendações para estudos futuros no tema

Como recomendações para estudos futuros, cinco sugestões podem ser colocadas. Em **primeiro lugar**, uma pesquisa que poderia incluir outros respondentes, participantes do sistema de mensuração de desempenho em diferentes níveis organizacionais e até mesmo externos à organização em sua cadeia de valor e *stakeholders* diversos, de forma que cada um teria uma visão diferenciada do processo, contribuindo para um panorama mais rico e completo da realidade organizacional.

Da mesma forma, **uma segunda pesquisa** poderia ser focalizada em diversos setores econômicos, com o objetivo de se verificar como as diferenças intrínsecas com relação ao tipo de negócio interferem na concepção dos sistemas de avaliação de desempenho.

Uma **terceira possibilidade** seria uma pesquisa mais ampla, de caráter quantitativo, que busque definir e identificar quais os elementos, daqueles apontados pela bibliografia, que fazem parte da essência de um sistema de avaliação de desempenho em uma organização. Se a amostra contemplar vários setores de atividades diferentes, poder-se-ia depreender as diferenças setoriais em termos de concepção e utilização dos métodos de avaliação de desempenho.

Uma **quarta possibilidade** seria, a partir do modelo proposto no item anterior, 5.4., desenvolvê-lo mais detalhadamente, uma vez que se trata de uma simplificação e testar sua validade e aderência em diversas organizações.

E, por fim, sugere-se uma **quinta pesquisa** que trate da “avaliação” dos próprios métodos de avaliação de desempenho, ou seja, que tenha por objetivo medir a real eficácia dos processos organizacionais. A utilização de métodos de avaliação de desempenho organizacional por si só já garantiriam essa eficácia ou haveria de ter uma maneira de se avaliar o próprio papel desempenhado por estes métodos? A proposta é que seja realizado um estudo para avaliar os efeitos reais dos métodos de avaliação de desempenho organizacional utilizado pelas empresas pesquisadas. Acredita-se que tal ação possa trazer uma contribuição para a verificação da eficácia da avaliação de desempenho da organização como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. *A Administração entre a tradição e a renovação*. Tradução de Antonio José Cunha *et al.* São Paulo: Atlas, 1996, 269 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS (ABIQUIM) disponível em www.abiquim.org.br acesso em 28/04/2005
- BENNETT, M; JAMES, P. *The green bottom line: environmental accounting for management*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 1998 disponível em www.greenleaf-publishing.com/pdfs/gblch1.pdf
- BENNETT, M. *Sustainable Management: a European Perspective*. 2004 disponível em <http://www.iges.or.jp/en/be/pdf/report2/bennett.pdf> acesso em 04/02/2005
- BIEKER, T. Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. *Oikos PhD Summer Academy – “Sustainability, Corporations and Industrial Arrangements”*, 2002, p. 2-20
- BUCHELE, R. B. *Políticas Administrativas para Empresas em Crescimento (Manual para Avaliação)*. Tradução de Raul P. G. de Paiva e Eda F. de Quadros. São Paulo: Atlas, 1971, 220 p.
- BURKE, P. *Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 241 p.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.
- CERTO, S.C.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. Tradução de Flavio Deni. São Paulo: Makron Books, 1993, 469 p.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Bookman, 7^a. ed, 2003, 640 p.
- CORRÊA, H. L. O estado da arte da avaliação de empresas estatais. Universidade de São Paulo, São Paulo, *Tese de doutoramento*, 1986, 251 p.
- CORRÊA, H. L. Manual de avaliação de desempenho organizacional. No prelo
- CRAWFORD, J. Triple bottom line performance – finding the balance. *Australasian Evaluation Society International Conference*. Oct/Nov. 2002 disponível em www.aes.asn.au acesso em 28/03/2005
- CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE. 2005 disponível em www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm acesso em 14/05/2005

- DAFT, R.L.; MARCIC, D. *Understanding Management*. Versailles: Thomson – South-Western, 2004. 573 p.
- De HAAS, M.; KLEINGELD A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 1999, 10, p. 233-261
- DeBUSK, G. K, BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35, 2003, p. 215-231
- DE WALL, A. The future of the Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr. Robert Kaplan. *Measuring Business Excellence*, 7, 1, 2003, p. 30-35
- DONNELLY, JR, J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M. *Fundamentals of Management: functions, behavior, models*. Plano: Business Publications, Inc., Quarta edição, 1981, 536 p.
- DRICKHAMER, D. Next generation performance measurement. *Industry Week*, Julho 2002, 251, 6, p. 14
- DRUCKER, P. F. *The practice of management*. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1954, 404 p.
- _____. *Managing for results: economic tasks and risk-taking decisions*. Nova Iorque: Harper & Row, 1964, 241 p.
- ECCLES, R.G. The performance measurement manifesto, p. 25-41 in *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998, 229 p.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. *Capital Intelectual*. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998, 214 p.
- EFQM. Introdução à Excelência. 2003. Disponível em www.apq.pt/pt/doc/C2EBroInfor.pdf acesso em 03/03/2005
- EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. *Management Accounting*, Aug, 2002, p. 28-36
- EVAN W.M. Organization theory and organizational effectiveness: an exploratory analysis p. 15-28 in SPRAY, S.L. *Organizational Effectiveness: theory, research, utilization*. Nova Delhi: Thomson Press, 1976, 185 p.
- EXAME MAIORES E MELHORES 2004. São Paulo: Abril, 07/2004
- FARIAS NETO, P.S. *Gestão efetiva e privatização*. Rio de Janeiro: Qualitimark, 1994, 290 p.
- FREZATTI, F. *Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do Valuation a partir da contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003, 119 p.

FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. *Strategic Finance*. Setembro 2002, 84, 3, p. 10-15

_____. Performance measures that drive the goal tenets of strategy. *Strategic Finance*. Outubro 2003, 85, 4, p. 9-15

GARBI, E. Alternative measures of performance for e-companies: a comparison of approaches. *Journal of Business Strategies*, Spring 2002, vol. 19, 1, p. 1-16

GIEGOLD, W.C. *Avaliação de Desempenho e o processo APO: uma abordagem de instrução programada*. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980, 187 p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Sustainability Reporting Guidelines*. 2002, 94 p. disponível em www.globalreporting.org acesso em 04/03/2005

GOLDSZMIDT, R. G. B. *Uma revisão da literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...CD-Rom*

HAMPTON, D. R. *Administração Contemporânea*. Tradução de L. Blandy e A. C. A. Maximiano. São Paulo: McGraw-Hill, 3^a. edição, 1992, 590 p.

HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993, 343 p.

HO, S.J.K.; McKAY, R.B. Balanced Scorecard: two perspectives. *The CPA Journal*, Mar 2002, 72, 3, p. 20-25

HOUAISS, A. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Disponível em <http://houaiss.uol.com.br/> acesso em 01/06/2005

HOUGH, J. R.; WHITE, M.A. Using stories to create change: The object lesson of Frederick Taylor's "pig-tale". *Journal of Management*, 27, 2001, p. 585-601

ISHIKAWA, K. *TQC - Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade*. São Paulo: IM&C Internacional Sistemas Educativos, 1986, 220 p.

ISTO É DINHEIRO. Cajamar: Editora Três n. 296, abril 2004

JOHNSON, H.T. Performance measurement for competitive excellence, p. 63-89 in KAPLAN, R.S. *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School Press, 1990, 408 p.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

_____. Building a Strategy-Focused Organization. *Balanced Scorecard Report*, v.1, n.1, p.1-6, sep/oct 1999

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 411 p.

_____. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: part II. *Accounting Horizons*: June 2001; 15, 2, p. 147-160

_____. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis..* Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 471 p.

KAST F.E.; ROSENZWEIG, J.E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. Tradução de Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 3^a. ed., 1987, 1^o. volume, 377 p., 2^o. volume p. 379-711

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*; 2002; 22, 11, p. 1222-1245

KENNY, G. Strategy: Balanced Scorecard – Why it isn't working. *New Zealand Management*. Auckland: 2003, p. 1-32

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de administração*. Tradução de Albertino Pinheiro Jr. e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Pioneira, 1969, 827 p.

KÜLLER, J.A. *Ritos de passagem: gerenciando pessoas para a qualidade*. São Paulo: Editora SENAC, 1996, 319 p.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. *A Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1983, 231 p.

LAUZEL, P.; CIBERT, A. *Des ratios au tableau de bord*. Paris: Éditions de l'entreprise moderne, 1959, 214 p.

LEBAS, M. Managerial Accounting in France: overview of past tradition and current practice. *European Accounting Review*, vol. 3, n. 3, 1994, p. 1-20

LEWIS, R. W. A measurements project, p. 213-223 In MASON, R.O.; SWANSON, E.B. *Measurement for management decision*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1981, 550 p.

LODI, J. B. *Administração por objetivos*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 4^a. ed. 1974, 170 p.

- LOCKAMY III, A.; COX III, J.F. *Reengineering performance measurement: how to align systems to improve processes, products and profits*. New York: Irwin Professional Publishing, 1994, 293 p.
- LORANGE, P. *Implementation of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc. 1982, 231 p.
- MAIGA, A. S.; JACOBS, F. A. Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and company performance: an empirical analysis. *Journal of Managerial Issues*, Fall 2003, 15, 3, p. 283-301
- MAISEL, L.S. Performance Measurement practices survey results: executive summary. *American Institute of Certified Public Accountants, Inc.*, 2001, disponível em <http://ftp.aicpa.org/public/download/cefm/perfmeas.doc> acesso em 28/01/2004
- MARCONI, M.A.; LAKATOS E.M. *Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990. 168 p.
- MARR, B.; SCHIUMA, G. Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41, 8, 2003, p. 680-687
- MARTINDELL, J. *The scientific appraisal of management*. Nova Iorque: Harper & Brothers, 1950, 300 p.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing – Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1996, 271 p.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 2004, 434 p.
- MEISTER, J. C. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999, 296 p.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004, 359 p.
- MOREIRA, D. *A Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996, 111 p.
- MORGAN, R.E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, p. 163-176, 2003
- NIVEN, P.R. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 304 p.
- NØRREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 2000, 11, p. 65-88

- OLSON, E. M.; SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, Maio-Junho 2002, 45 (3), p. 11-17
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 1999, 10, p. 363-382
- PACE, E.S.U., BASSO, L.F.C.; SILVA, M.A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.1, jan-mar 2003 p. 37-65
- PERRIN, B. Effective use and misuse of performance measurement. *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, n. 3, 1998, p. 367-379
- PHATAK, A. V. *The control process in an international context in International dimensions of management*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 4th. ed., 1995, 246 p.
- PNQ. Modelo de Excelência do PNQ. 2005. Disponível em www.fnpq.org.br acesso em 05/03/2005
- REISINGER, H., CRAVENS, K.S.; TELL, N. Prioritizing performance measures within the balanced scorecard framework. *Management International Review*, Fourth Quarter, 2003; 43, 4, p. 429-437
- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. Tradução de Wiktor Wanjtal e Israel C. Weippert. São Paulo: Atlas, 1978, 516 p.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. Tradução de Katia Aparecida Roque. Makron Books, 2^a. ed., 1994
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The balanced scorecard. *CA Magazine*, 136, 6, agosto de 2003, p. 39
- SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F.; LUCIO, P.B. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 1994, 288 p.
- SCHIMIDT, S.R., KIEMELE M.J.; BERDINE, R.J. *Knowledge-based management*. Colorado Springs: Air Academy Press & Associates, LLC, 1999, p. 195
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU, 2.ed., 1974, 687 p.
- SIGMA. The Sigma Guidelines Toolkit: Sustainability Scorecard. 2003. Disponível em www.projectsigma.com acesso em 15/02/2005
- SILVA, P. R. Mensuração de desempenho estratégico e operacional na excelência de manufatura de classe mundial: integração para a vantagem competitiva em empresas selecionadas. Universidade de São Paulo, São Paulo, *Tese de doutoramento*, 1993, 267 p.

- SIMONS, R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000, 348 p.
- SVELBY, K.E. *A nova riqueza das organizações*. Tradução de Luiz Euclides T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2^a. ed., 1998, 220 p.
- SWANSON GEORGE Jr, C. *História do pensamento administrativo*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Editora Cultrix, 1974, 287 p.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987, 175p.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 1986, 11, p. 801-814
- VON KROGH, G., ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua*. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 350 p.
- WILLIAMS, P. Measuring Performance. *International Trade Forum*, 1, 2003, p. 22-25
- WISNER, J.D.; EAKINS, S.G. Prêmio Baldrige, o Nobel da qualidade. *HSM Management*, 1, março-abril, 1997, p. 140-142
- WOOD JR., T. *Gurus, curandeiros e modismos gerenciais: gestão empresarial mais leve que o ar*. São Paulo: Atlas, 1999, 198 p.
- YENIYURT, S. A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford: 2003. Vol. 21, 3, p. 134.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DO SETOR QUÍMICO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar de que maneira os métodos de avaliação de desempenho organizacional (ver página seguinte) são considerados e empregados por empresas de grande representatividade pertencentes ao setor químico e petroquímico no Brasil. Faz parte do estudo realizado por Flavio Hourneaux Junior, aluno do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), para a obtenção do título de mestre em administração de empresas, sob a orientação do Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa.

Agradecemos a sua colaboração e pedimos que todas as solicitações sejam respondidas. O sigilo das respostas será preservado, sendo que somente o pesquisador terá acesso a elas e os resultados serão publicados ocultando-se o nome da organização pesquisada, caso haja necessidade. No caso de interesse pelos resultados, preencha o campo “e-mail para contato” para receber um resumo com os resultados da pesquisa.

O instrumento de pesquisa está dividido em três partes:

Na **primeira parte**, o respondente deve preencher os campos com as informações referentes a si próprio e a sua empresa.

Na **segunda parte**, o respondente pode manifestar de forma aberta e livre sua opinião e comentários a respeito do tema da pesquisa, respondendo a cada uma das perguntas colocadas no questionário.

Na **terceira parte**, o respondente deve expressar sua opinião a respeito do tema da pesquisa, de acordo com as afirmações feitas e conforme indicado nas instruções, indicando uma nota para cada assertiva feita.

Obrigado pela sua atenção.

Flavio Hourneaux Junior
fone: 9135-9675 / 3645-1682
e-mail: flaviohjr@uol.com.br; flaviohjr@usp.br

Considerações sobre os métodos de avaliação de desempenho organizacional

Para os efeitos dessa pesquisa, algumas considerações em termos conceituais devem ser feitas para que se tenha a correta compreensão do tema da pesquisa, que trata dos métodos de avaliação de desempenho de uma organização e sua importância e utilização para as empresas estudadas.

O que são métodos de avaliação de desempenho organizacional: são ferramentas ou técnicas, consagradas pela literatura administrativa, que são utilizadas para mensurar e avaliar o desempenho de uma organização que atenda aos critérios:

1. *apresentam enfoque sistêmico, ou seja, refletem as mais diversas perspectivas da organização, e não avaliações com enfoques exclusivos de áreas ou departamentos;*
2. *apresentam enfoque estratégico, ou seja, estão relacionados e integrados com as diretrizes estratégicas da organização;*
3. *apresentam uma metodologia definida pela literatura administrativa, não se considerando, por exemplo, softwares que se dispõem a esse propósito.*

Exemplos:

- *Balanced Scorecard*
- *Tableau de Bord*
- *Skandia Navigator*
- *Sigma Sustainability Scorecard*

O que são sistemas de avaliação de desempenho organizacional: são sistemas de informações utilizados por uma organização específica para mensurar e avaliar o seu desempenho e que atendam aos mesmos critérios da definição operacional para os métodos de avaliação de desempenho organizacional.

I - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA EMPRESA:**I.I – Dados do respondente:**

1. Nome (facultativo): _____
2. Cargo: _____
3. Tempo no cargo: _____ anos
4. Tempo no setor: _____ anos
5. Escolaridade:
() ensino fundamental () ensino médio() superior () pós-graduação
6. Curso superior:
() administração () engenharia () outro
7. Cursos de especialização/pós-graduação:
() administração () outro
8. E-mail para contato: _____

I.I – Dados da empresa:

9. Empresa: _____
10. Local: _____
11. Origem da organização (capital predominante):
() nacional() estrangeira
12. Número total de funcionários (aproximado): _____
13. Faturamento anual (aproximado): _____

II – QUESTÕES GERAIS SOBRE OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

14. Sua empresa **utiliza um método formal** para avaliação de desempenho organizacional?
() sim () não
15. **Qual** (se existe) **o método** de avaliação de desempenho organizacional **usado na sua empresa?**
16. **Há quanto tempo é utilizado** este método de avaliação de desempenho organizacional na sua empresa?
17. **Quem são os responsáveis pela concepção** dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional na sua empresa?
18. **Com qual periodicidade é feita uma revisão** deste sistema de avaliação de desempenho organizacional na sua empresa?
19. **Qual a sua avaliação geral** a respeito deste método de avaliação de desempenho organizacional na sua empresa?
20. Para a avaliação de desempenho **são considerados tanto indicadores financeiros, como não-financeiros?** Cite exemplos dos dois tipos.
21. A avaliação de desempenho tem sido utilizada de **forma estratégica** em sua organização?
22. A avaliação de desempenho considera **tanto resultados de curto como de longo prazos?**
23. Na avaliação de desempenho são considerados **tanto resultados já ocorridos, como tendências e eventos futuros?**
24. A avaliação de desempenho tem possibilitado **estabelecer relações de causa e efeito para os resultados obtidos?**
25. A avaliação de desempenho tem sido implementada através de **indicadores criados pela própria organização?**
26. Quais as **principais vantagens** (atuais ou possíveis) da utilização da avaliação de desempenho organizacional para a sua empresa?
27. Quais as **principais desvantagens** (atuais ou possíveis) da utilização da avaliação de desempenho organizacional para a sua empresa?
28. Quais os **principais elementos que facilitam** (ou facilitariam) a utilização da avaliação de desempenho organizacional para a sua empresa?
29. Quais os **principais elementos que dificultam** (ou dificultariam) a utilização da avaliação de desempenho organizacional para a sua empresa?
30. Quais as **principais conseqüências** da utilização de métodos de avaliação de desempenho organizacional com relação às pessoas em sua organização.

31. Por favor, utilize o espaço abaixo para **manifestar livremente a sua opinião** a respeito do assunto e **faça comentários** a respeito do método de avaliação de desempenho usado em sua organização.

III.II – A importância dos elementos utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho organizacional

Leia atentamente a afirmação. Você deve indicar o grau de importância atribuída a cada aspecto citado, (INDEPENDENTE DO SEU USO OU NÃO NA SUA EMPRESA), para a criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho organizacional, utilizando a escala apresentada abaixo. Coloque um X na célula correspondente:

	Totalmente irrelevante					Extremamente importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Avaliação da atuação da alta administração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Avaliação de planos e objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Capacidade de adaptação ao ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Parcerias e alianças	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Estrutura organizacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Recursos físicos (infra-estrutura)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Aspectos econômicos e financeiros (p.ex.: rentabilidade)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Políticas fiscais / planejamento tributário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Aspectos relacionados ao mercado de atuação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Aspectos relacionados aos clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Análise da concorrência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Liderança e sucessão na alta administração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Políticas de desenvolvimento dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Qualidade e eficiência nos processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Atividades de pesquisa e desenvolvimento/ inovação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Aspectos relacionados aos acionistas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Aspectos relacionados à sociedade em geral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Aspectos relacionados ao meio ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Aspectos relacionados ao governo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10