

# SISTEMAS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASOS NO SETOR QUÍMICO NO BRASIL

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT AND EVALUATION SYSTEMS: MULTIPLE CASE STUDY IN THE BRAZILIAN CHEMICAL SECTOR

HAMILTON LUIZ CORRÊA

Professor Doutor do Departamento de Administração  
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo  
E-mail: hamillco@usp.br

FLAVIO HOURNEAUX JUNIOR

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo  
E-mail: flaviohjr@usp.br

### RESUMO

O artigo pretende apresentar os resultados de uma pesquisa realizada junto a quatro grandes empresas brasileiras do setor químico, descrevendo os seus respectivos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional. O presente trabalho é um estudo exploratório e descritivo e baseia-se no uso de estudos de casos múltiplos, tendo sido realizada a respectiva revisão da literatura que aborda o assunto. São propostas, ao final, as conclusões e recomendações que se fazem pertinentes ao tema do trabalho, guardadas as restrições próprias da metodologia empregada.

**Palavras-chave:** Mensuração de desempenho. Avaliação de desempenho. Gestão do desempenho. Indústria química.

### ABSTRACT

*The objectives of this paper are to present some results of a research carried out in four large chemical companies operating in Brazil and to describe these companies' organizational performance measurement and evaluation systems. This is an exploratory and descriptive research based on multiple case studies, in accordance with a literature review on this subject. At the end, some conclusions and recommendations are presented, despite the limitations characteristic of the applied methodology.*

**Keywords:** Performance measurement. Performance evaluation. Performance management. Chemical industry.

Recebido em 20.12.2006 • Aceito em 23.05.2007 • 2ª versão em 28.05.2007

\* Artigo apresentado no 30º Encontro ANPAD, Salvador-BA, 2006.

## 1 INTRODUÇÃO

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 mensuração e 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).

Do ponto de vista da utilização prática dos métodos de mensuração e 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.

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 mensuração e avaliação 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”. Buchele (1971, p. 143) já afirmava 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, enquanto Corrêa (1986, p. 33), por sua

vez, dizia 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”. Outra questão relevante é que a avaliação do desempenho da organização é uma atividade que sempre trará, administradores à medida que se assumam premissas baseadas nessa intuição (NØRREKLIT, 2000, p. 86).

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 – um termo ambíguo e difícil de ser expresso de uma maneira simples –, ele 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.

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 esses 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 da literatura a respeito de mensuração e avaliação do desempenho organizacional 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, dessa forma, se possa contribuir para a discussão do tema, tanto do ponto de vista da análise teórica, como da verificação das práticas em organizações brasileiras.



## 2 METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado, simultaneamente, em dois tipos: exploratório e descritivo. Sampieri, Collado e Lucio (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. Os autores (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 Selltitz *et al.* (1974), 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; estudos de casos selecionados e observação informal. 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.

Além disso, 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” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). O autor também afirma que “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” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112).

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, justificado pela posição de Mattar (1996) e Triviños (1987). Yin define esse método como 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...” (YIN, 2001, p. 32-33). Dentre os tipos de estudos de caso, os casos múltiplos são aqueles que contêm 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)”, e cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

No âmbito da estrutura do estudo de caso, a pesquisa é composta por um estudo de casos múltiplos, sendo que se espera 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 consiste em um estudo completo, desde a preparação e coleta de dados até a análise e o relatório. Assim, foram selecionadas as empresas-caso segundo os critérios formulados para a escolha do caso, de acordo com uma amostragem não probabilística e intencional, que deve ser utilizada quando o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, mesmo que não representativos do todo (MARCONI, 1990, p. 47-49). 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.

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 neste estudo, uma vez que se trata de assuntos relativos à estratégia das organizações estudadas. O instrumento de coleta de dados utilizado encontra-se ao final deste trabalho.



## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

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 à operacionalização desse desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813). Dessa 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).

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;

- 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 se pode observar no Quadro 1.

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 ante 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).

Schimdt, Kiemle e Berdine (1999, p. 193), por sua vez, consideram que um sistema de mensuração de desempenho deve ser compreensível, equilibrado, completo e refletir melhorias. Como uma definição de sistemas de mensuração de desempenho, Simons afirma que se trata de um “sistema de informações que os administradores usam para rastrear a implementação da estratégia do ne-

gócio, comparando-se os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas” (SIMONS, 2000, p. 337).

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.

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.



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)

#### ■ Quadro 1 ■ Mudanças na mensuração de desempenho

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Setor Escolhido para a Pesquisa

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. A escolha dessa indústria deve-se, também, a sua representatividade econômica alta, cerca de 4,0% 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.

A escolha da indústria química justifica-se por se tratar de um setor com uma representatividade econômica alta (com valores significativos e crescentes nos últimos anos e com uma participação de cerca de 4,0 % do PIB total brasi-

leiro em 2004, conforme Tabela 1 ) e por ser um setor de uso de tecnologia e capital intensivos (ISTO É DINHEIRO, 2004).

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 2  mostra indicadores da indústria química comparados com a mediana dos demais setores, segundo a pesquisa da Revista Exame – Melhores e Maiores 2004.

### 4.2 Características das empresas e dos respondentes

As análises dos resultados das quatro empresas estão dispostas a partir do Quadro 2 . 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

■ **Tabela 1** ■ 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	2004
% 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	4,0

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

■ **Tabela 2** ■ Indústria Química no Brasil – indicadores de resultado

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

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

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

Fonte: Criado pelos autores

■ **Quadro 2** ■ Dados dos respondentes

1 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.

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.

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 (base 2004) encontram-se na Tabela 3.

#### 4.2.1 Empresa “A”

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*<sup>2</sup> 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;
- Azul: enfoque dos recursos internos; referente à qualidade dos processos organizacionais;

- Vermelho: enfoque do ambiente externo; referentes aos diversos *stakeholders*;
- 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 é próprio, 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

**Tabela 3** | Dados gerais das empresas

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

Fonte: Criado pelos autores

<sup>2</sup> 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. Disponível em: <[www.management-cockpit.net/en/article\\_44.php](http://www.management-cockpit.net/en/article_44.php)>.

diariamente ou até *online*; 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 predeterminadas. Além disso, corre-se o risco de assumir uma postura fatalista, de se aceitarem 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 do 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.

#### 4.2.2 Empresa “B”

A empresa “B” possui um sistema próprio para a avaliação do desempenho, chamado de Plano de Ação (PA), em operação originalmente na *holding* à qual a empresa “B” pertence há cerca de quarenta anos, e com uma constante evolução. Assim, desde a sua criação, em 2002, a empresa “B” tem usado o PA como a base, tanto do planejamento estratégico, como da avaliação de desempenho e, dada a sua importância, faz parte importante também 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. Essa 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 inicia-se 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. Esse 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.

#### 4.2.3 Empresa “C”

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 dessa 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 estejam 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”, e 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.

#### 4.2.4 Empresa “D”

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 dessas novas ferramentas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é usado prioritariamente para a avaliação e comunicação da estratégia empresarial, enquanto 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, pretendendo-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 e 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 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.

### 4.3 Resultados Gerais

Nessa 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.

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 têm, 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 desses 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 de 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 esse 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 com-

plementares; 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; 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; 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; 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; as mudanças de mentalidade decorrentes na organização.

O Quadro 3, resume os resultados apresentados para as quatro empresas estudadas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs-se a descrever e apresentar os principais aspectos presentes nos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho de quatro grandes empresas brasileiras do setor químico e, a partir da análise desses aspectos, oferecer subsídios para uma maior eficácia para esse tipo de sistemas nas organizações de forma geral. Como se trata de um estudo exploratório e de estudos de

casos, a própria metodologia impõe restrições a inferências e extrapolações das conclusões a que se chegou.

No entanto, em função da relevância e da importância crescente do tema para as organizações, espera-se que os objetivos do trabalho tenham sido alcançados e possam ser complementados por outros futuros trabalhos no desenvolvimento do debate sobre como mensurar e avaliar o

Característica	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>Sistema(s) utilizado(s)</b>	Spring ( <i>Balanced Scorecard + Management Cockpit</i> )	Plano de Ação	<i>Balanced Scorecard + PNQ</i>	<i>Balanced Scorecard + Economic Value Added (EVA)</i>
<b>Tempo de utilização</b>	Desde 2000 (funcionamento completo)	Desde 2002 (início da empresa)	Desde 2003	Desde 2001
<b>Responsabilidade</b>	Diretoria	Diretoria	Vários níveis, dependendo do processo	Diretoria
<b>Periodicidade de revisão</b>	Anual	Anual	A cada dois anos	Sem periodicidade definida
<b>Tipos de indicadores</b>	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros	Financeiros e não-financeiros
<b>Perspectiva de tempo</b>	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo	Curto e Longo Prazo
<b>Foco</b>	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo	Quantitativo
<b>Identificação de relações de causa e efeito</b>	Sim, exceto dificuldade para avaliar variáveis externas	Identificadas claramente em função de indicadores em cascata	Clara em alguns processos, mas difícil em outros	Não identificadas pelo respondente
<b>Criação de indicadores</b>	Própria	Própria	Própria	Própria
<b>Elementos facilitadores</b>	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
<b>Elementos restritivos</b>	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
<b>Vantagens obtidas</b>	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
<b>Desvantagens</b>	Inibir criatividade Postura fatalista	Possível perda da agilidade	Foco na eficiência, não na eficácia Excesso de foco financeiro	Não identificadas pelo respondente
<b>Consequências gerais</b>	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

Fonte: Criado pelos autores

■ **Quadro 3** Sumário das características dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional

desempenho de uma organização de formas cada vez mais eficazes, possivelmente com estudos mais aprofundados quanto à gestão dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho nas organizações.

Por fim, como aponta a própria literatura apresentada, é preciso discutir com mais intensidade a necessidade do

gerenciamento eficaz do desempenho na organização, uma vez que se trata de uma ferramenta que abrange, não só o presente e o passado, mas também pode ajudar a definir o próprio futuro das organizações.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS QUÍMICAS (ABIQUIM). Disponível em: <www.abiquim.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2005.
- 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.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003. 640 p.
- CORRÊA, H. L. *O estado da arte da avaliação de empresas estatais*. 1986. 251 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DAFT, R. L.; MARCIC, D. *Understanding Management*. Versailles: Thomson – South-Western, 2004. 573 p.
- 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*, v. 35, p. 215-231, 2003.
- DRICKHAMER, D. Next generation performance measurement. *Industry Week*, v. 251, n. 6, p. 14, July 2002.
- DRUCKER, P. F. *The practice of management*. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1964. 404 p.
- EXAME MAIORES E MELHORES 2004. São Paulo: Abril, jul. 2004.
- FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. *Strategic Finance*, v. 84, n. 3, p. 10-15, Sept. 2002.
- HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.
- ISTO É DINHEIRO. Cajamar: Três, n. 296, abr. 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*. 13. ed. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- \_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 1. ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- 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.
- 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.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, v. 56, p. 163-176, 2003.
- NÖRREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, v. 11, p. 65-88, 2000.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, v. 45, n. 3, p. 11-17, May/June 2002.
- OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 363-382, 1999.
- 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, p. 37-65, jan./mar. 2003.
- PHATAK, A. V. The control process in an international context. In: *International dimensions of management*. 4. ed., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995. 246 p.
- RUMMLER, G.; BRACHE, A. P. *Melhores desempenhos das empresas – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. 2. ed. Tradução de Katia Aparecida Roque. Makron Books, 1994.
- SALTERIO, S.; WEBB, A. The balanced scorecard. *CA Magazine*, v. 136, n. 6, p. 39, ago. 2003.
- 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. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1974. 687 p.
- SIMONS, R. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000. 348 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*, v. 11, p. 801-814, 1986.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

## NOTA – Endereço dos autores

Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, prédio FEA 1,  
sala G-106 – Cidade Universitária  
São Paulo – SP  
05508-900

Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, prédio FEA 1,  
sala E-122 – Cidade Universitária  
São Paulo – SP  
05508-900

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### 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.1 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.1 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.