

## Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional

Simone de Almeida (CEFET/PR) [simonea@pg.cefetpr.br](mailto:simonea@pg.cefetpr.br)  
Rui Francisco Martins Marçal (CEFET/PR) [marcal@pg.cefetpr.br](mailto:marcal@pg.cefetpr.br)  
João Luiz Kovaleski (CEFET/PR) [kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:kovaleski@pg.cefetpr.br)

### Resumo

*Este artigo apresenta uma comparação entre alguns modelos de medição de desempenho. Ressalta o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta atual, utilizada na medição de desempenho organizacional, conforme proposto por Kaplan e Norton (1992), o BSC é capaz de difundir e alinhar a estratégia, por toda a organização, utilizando para tanto um conjunto de medidas balanceadas de desempenho financeiras e não-financeiras, interligadas por relações de causa-e-efeito e agrupadas em quatro dimensões: financeira, cliente, processo interno de negócio e aprendizagem/crescimento (Kaplan e Norton, 1997). Faz o artigo uma análise crítica no que se refere à efetiva dos resultados de medição apresentados.*

Palavras-chave: Indicadores de desempenho, Planejamento estratégico, Balanced Scorecard

### 1. Introdução

Diante do cenário atual o aumento da competitividade faz com que as empresas busquem constante inovação em seus processos utilizando-se de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento.

Considerando estes motivos, as empresas necessitam realizar a medição de seu desempenho, para que possam:

- identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa;
- realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados.

De acordo com Gonçalves (2002) a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando um maior conhecimento de seus processos, relacionados com os pontos críticos de sucesso, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. Complementando, a gestão organizacional deve estar embasada na indicação apontada por suas medidas de desempenho.

Segundo Slack et al. (1997) não existe possibilidade de reduzir a complexidade do desempenho de um negócio a um único indicador, há necessidade real de aplicar diversos indicadores para atingir os mais variados aspectos nos quais a estratégia de negócio se realiza. É necessário também compreender que os indicadores devem interagir para que se constituam em instrumentos eficazes de gestão.

O objetivo principal deste artigo é o de apresentar algumas metodologias para medição de desempenho, apresentando com maior detalhes uma das ferramentas mais difundidas para este propósito, embasada no Planejamento Estratégico da organização, o Balanced Scorecard (BSC), apresentando uma análise crítica conforme demonstrado por Lesley (2003) em seu artigo Balance Scorecard: uma análise crítica segundo o qual baseia-se em três fatores para efetivar sua avaliação: conceituais, estruturais e gerenciais. Apresenta também, alguns aspectos para efetiva implantação da metodologia (KAPLAN e NORTON, 2001).

## **2. Metodologias para medição de desempenho organizacional**

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores.

Nas organizações, é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional. A razão de ser objeto de estudo pesquisado cada vez mais no âmbito das empresas e da academia, mostra que sem a avaliação de desempenho adequada não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

As mudanças em nossa sociedade ocorrem com uma grande velocidade, principalmente na área da Administração, que por ser uma ciência nova seus conhecimentos sofrem transformações e alterações. Assim, essa área de conhecimento transmite aos seus integrantes (pesquisadores e profissionais) a impressão de estarem constantemente obsoletos.

Ao longo dos últimos anos verificamos um processo acelerado de transformações (tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e econômicas), rápidas exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros. As empresas necessitem descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos da corporação. A qualidade como um modelo administrativo atualmente aplicada pelas organizações deve ser estudada e analisada, pois exerce influência sobre o desempenho organizacional.

As transformações de ordem organizacional são sentidas em diversos níveis, tanto no nível estrutural como operacional. A nível estrutural as organizações precisam tornar mais flexíveis e ágeis para poderem competir no mercado, A avaliação de desempenho, exerce influência de variáveis externas que atuam sobre as organizações. Essas variáveis podem ser classificadas de diversas formas, por exemplo, os clientes, os fornecedores, o Governo, os concorrentes e demais organizações.

Existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização, conforme será apresentado a seguir:

2.1. Garvin (1998) propôs uma estrutura temporal para o gerenciamento dos processos organizacionais, classificando-os como: “processos de trabalho” buscam desenvolver novos produtos ou produção de bens e serviços, onde na sua maioria são considerados de curto. Os demais processos foram classificados como “processos de comportamento”, em sua maioria de médio prazo, envolvendo tomadas de decisão, comunicação, aprendizagem organizacional e em “processos de mudança”, na sua maioria de longo prazo, envolvendo criação, crescimento, transformação e declínio da organização.

2.2. Parmenter (2002) classifica hierarquicamente os indicadores de desempenho, como:

- Indicadores de Desempenho: são obtidos pela união de indicadores chaves de desempenho, como quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento;
- Indicadores de Resultado: da mesma forma, os indicadores de resultado da empresa são junções dos indicadores de desempenho citados acima, com o objetivo de analisar o desempenho global da empresa. Alguns exemplos de indicadores de resultado segundo Parmenter (2002): satisfação do cliente, participação no mercado, satisfação de funcionários, lucro líquido, retorno de capital aplicado.
- Indicadores Chave de Desempenho: ocorrem em maior número e podem ser obtidos nos locais onde os processos são executados

2.3. Rummeler e Barche (1994) definem três níveis passíveis de medição do desempenho organizacional:

- Nível 1 da Organização: prioriza o relacionamento da organização com o mercado além de enfatizar as principais funções da empresa
- Nível 2 do Processo: todos os processos definidos pela organização
- Nível 3 do Trabalho/executor: este nível identifica a o recurso executor das atividades correlacionadas ao nível de processos, incluindo a contratação, promoção, responsabilidades, treinamento e as recompensas.

Os autores demonstram ainda, nove variáveis de desempenho aplicadas aos três níveis de medição de desempenho, conforme apresentado na (tabela 1).

AS TRÊS NECESSIDADES DE DESEMPENHO				
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
OS TRÊS  NÍVEIS DE DESEMPENHO	Nível da Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível do Processo	Objetivos dos Processos	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível do Trabalho executor	Objetivos do trabalho / executor	Projeto do trabalho	Gerenciamento do trabalho/executor

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

TABELA 1 - As nove variáveis de desempenho

De acordo com as variáveis de desempenho apresentadas na (tabela 1), os níveis de organização, processo e trabalho/executor precisam identificar e definir os padrões que reflitam as expectativas do cliente. No item Projeto, os três níveis precisam garantir o atingimento de forma eficiente os objetivos propostos. Dentro de gerenciamento deve assegurar que os objetivos sejam atuais e que estejam sendo alcançados.

2.4. Hronec (1994) classifica as medidas de desempenho através de três dimensões:

- Dimensão 1 - Qualidade: quantifica a excelência do produto ou serviço.
- Dimensão 2 – Tempo: quantifica a excelência do processo;
- Dimensão 3 - Custo: é o lado econômico da excelência.

### 3. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC), é uma metodologia que busca avaliar, medir e otimizar o desempenho empresarial através de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, aplicando diversos indicadores financeiros e não-financeiros. Tais medidas são agrupadas em quatro dimensões (figura 1): financeira, cliente, processos internos que devem ser realizados permanentemente, analisando as possibilidades de crescimento e aprendizado, assim como os investimentos em capacitação de Recursos Humanos (RH) e sistemas de informação que poderão contribuir de forma substancial na melhoria de todas as atividades realizadas na organização, ligadas por relações de causa-efeito. Esta metodologia de gestão foi desenvolvida em 1992 por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School com sede em Boston, EUA e David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative com sede em Lincoln, Massachussets, EUA. (ROEST, 1997).

O BSC considera 4 dimensões através das quais a atividade de uma empresa deve ser analisada:

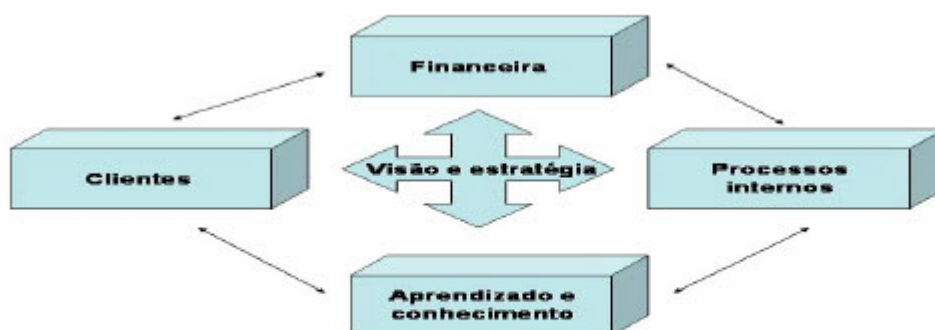


Figura 1 – O Balanced Scorecard (Fonte: KAPLAN *apud* AMARATUNGA *et al.*, 2001)

Segundo Kaplan e Norton (2001), o aprendizado e o crescimento são aspectos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso nada adiantará. Isso significa que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes, se mudarem ou aperfeiçoarem sua atuação no mercado de forma contínua e mais rapidamente que eles. Mas convém dar-se conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa. Com isso a empresa passa a contar com um potencial intelectual grande, conseqüentemente o processo de *feedback* estratégico, que faz parte do BSC, representa um avanço com relação as propostas tradicionais que focavam o conhecimento no ponto mais alta da pirâmide. As pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa.

A finalidade do sistema de *feedback* estratégico é verificar se a estratégica realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foi fixada. Ele indicará a participação no mercado aumentou em relação aos clientes-alvo, se a empresa está oferecendo mais valor para esses clientes especiais, se está aprimorando seus processos internos, se estão criando produtos novos e serviços, se os funcionários estão sendo treinados de forma contínua e se estão sendo utilizadas novas tecnologias.

Para se implementar a metodologia BSC segundo Kaplan e Norton (2001), é preciso, em primeiro lugar, traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicos, ou seja, responder a questão de, “aonde e como se quer chegar”. Em seguida é necessário coletar dados. É fundamental ter o fluxo de informações constante, para saber como está se saindo a organização. Após é necessário ter sempre a oportunidade de avaliar se o rumo traçado está sendo seguido. Por fim, existe algo que pode desviar da direção escolhida: a estratégia não ter sido implementada da maneira proposta., ou seja, os processos não foram melhorados, não foram criados novos produtos ou não foram melhorados, ou ainda os funcionários não foram treinados adequadamente. Nesse caso, aparecerá a “sombra” dos concorrentes. É possível, além disso, que surjam no mercado outros tipos de mudanças. Portanto, é preciso saber se a estratégia que se quer implementar continua sendo correta. O sistema de *feedback* estratégico é uma ferramenta útil porque trata de incorporar o conhecimento que todos os recursos humanos da empresa tem sobre as mudanças na ambiente competitivo.

A implantação do BSC, segundo Kaplan e Norton (1994), em uma organização deve passar por 7 etapas, dessa forma definida:

1. Identificar a visão (Para onde vamos?)
2. Identificar a estratégia (Como?)
3. Identificar os fatores Críticos de Sucesso (Onde devemos procurar a excelência?)
4. Selecionar indicadores
5. Avaliar
6. Criar Planos de Ação
7. Acompanhar e gerir

Após a implantação do BSC seguindo as etapas propostas acima, os benefícios a serem alcançados são:

1. A estratégia passa a gerir ações corretas
2. Aplicação dos indicadores estratégicos nos processos organizacionais
3. Proporciona uma visão sistematizada do desempenho organizacional
4. Desenvolve uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua
5. Atribui incentivo para o desempenho individual contribuindo com os resultados obtidos pela organização

O Balanced Scorecard sumariza a informação empresarial em um conjunto de indicadores vitais e críticos para a obtenção da análise de desempenho da empresa.

#### **4. Análise Crítica**

Segundo Lesley (2003) a análise foi construída segundo três fatores: Conceituais, Estruturais e Gerenciais, possuindo cada fator um determinado tipo de enfoque:

4.1. Críticas Conceituais: refere-se a concepção do BSC, uma vez que o BSC foi criado a partir de um contexto prescritivo, limitando-o enquanto sistema de gestão desempenho, uma vez que visões descritiva, como exemplo: empreendedorismo, o poder, a influência da cultura, a liderança e a própria estratégia, são pouco explorados.

4.2. Críticas Estruturais: apontam falhas encontradas na configuração do BSC, como:

4.2.1. Perspectivas - não são definidas de acordo com a necessidade de cada organização (LETZA, 1996). Não há perspectivas que monitore o ambiente externo, como por exemplo os concorrentes (NEELY et al., 1995)

4.2.2. Balanceamento das medidas de desempenho não há detalhamento de como deve ser o processo de elaboração das medidas de desempenho (NEELY et. al., 2000).

4.2.3. Relacionamento causa-e-efeito

4.2.4. Mapa estratégico.

4.3. Críticas Gerenciais: Falhas localizadas na própria gestão que impedem uma implementação efetiva do BSC, como:

4.3.1. Tradução da visão: O BSC é uma ferramenta para implementação e não para formulação (KAPLAN e NORTON, 2001).

4.3.2. Comunicação e Ligação da estratégia: desdobramento vertical e horizontal da estratégia.

4.3.3. Planejamento do Negócio: os autores da revisão bibliográfica não especificam detalhadamente como integrar o BSC ao orçamento.

4.3.4. Integração com o Plano de remuneração: da mesma forma os autores da revisão bibliográfica não explicam como os incentivos e recompensas podem suportar a ligação entre desempenho organizacional e as recompensas individuais.

4.3.5. *Feedback* e aprendizado: não são claras as informações sobre como realizar o *feedback* estratégico de forma efetiva.

Porém é importante destacar que o BSC, mesmo com as falhas acima apontadas, segue as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, utilizando medidas balanceadas e integradas para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos traçados pela organização. Além disso o BSC propõe revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho de acordo com as mudanças.

## 5. Conclusão

A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Com as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas, tecnológicas também as organizações estão mudando com grande velocidade. Essas mudanças tiveram como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações também exigiram e exigem das empresas mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos e técnicas administrativas adotadas. Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado, segurança e higiene no trabalho e o crescimento pessoal e profissional do funcionário. As organizações são hoje mais sensíveis às demandas dessa natureza, percebendo que só assim poderão motivar seus funcionários a atingirem os objetivos organizacionais.

Podemos, dessa maneira, intuir a Administração nos anos vindouros seguirá uma tendência humanística e exigirá dos profissionais que atuam nas empresas, novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente. O papel que caberá aos sistemas de avaliação de desempenho nessa nova fase da Administração é essencial para contribuir com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, sendo um instrumento auxiliar no desenvolvimento da organização e satisfação daquelas que a ela pertencem.

## 6. Referências

- GARVIN, David A. (1998) - *The processes of organization and management*. Sloan Management Review, v.39, n. 4, p33-50, Summer.
- GONÇALVES, J. P. (2002) - *Desempenho Organizacional*. In Semanário Econômico, nº 815.
- HRONEC, S.M. (1994) - *Sinaí Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa*. São Paulo. Makron Books.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1997) - *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000a) - *Having Trouble with Uour Strategy? Then map it*. Harvard Business Review. September/october.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2000b) - *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas Adotam o Balanced Scorecard no Novo Ambiente de Negócios*, Rio de Janeiro: Campus.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2001) - *The Strategy-Focused Oraganization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business School.
- LESLEY, Carina do Lago Attadia (2003) - *Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica*. In XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP – 2003. Ouro Preto, Anais ... Ouro Preto.
- PARMEMTER, D. (2002) - *Winning KPIs revisited*, New Zealand Management, v.49, issue 9, p.49-51, october.
- LETZA, S. *The design and implementation of the balanced business scorecard: an analysis of three companies impratice*. Business Process Re-engineering & Management Journal. Vol.2, n 31996.
- LUITZ, Mário Paulo. (2003) - *Avaliação de Desempenho Organizacional*. In XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP – 2003. Ouro Preto, Anais ... Ouro Preto.
- NEELY, A; AUSTIN, R. (2003) - *Measuring operations performance: past, present and future*. In: Neely, <sup>a</sup> (d.), Performance measurement – past, present and furture. Centre for Business Performance, Cranfield, pp.419-426. v. 15, n.4, pp80-116.
- NEELY, A; GREGORY, M.; PLATTS, K.(1995) - *Performance measurement system desgin: a literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management. v. 15, n.4, pp80-116.
- ROCHA, Douglas José A. (2000) - *Desenvolvimento do Balanced Scorecard por Instituições de Ensino Superior Privadas*. Florianópolis. 101p. Dissertação de Mestrado m Engenharia de Produção. UFSC.
- ROEST, P. (1997) - *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*. Information Management & Computer Security. MCB University Press.
- RUMMELER, Geary A, BRACHE, Alan P. (1994) - *Melhores Desempenho das Empresas*, São Paulo. Makron Books.
- SANTOS, Nivaldo João (2000) - *Indicadores Contábeis: Uma Contribuição para Eficácia da Lei de Responsabilidade Fiscal*. In XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE. 2000, Anais. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARRISON, A., JHONSTON, R. (1997) - *Administração da Produção*, São Paulo. Atlas.