

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mário Paulo Luitz (PUCPR) [mluitz@terra.com.br](mailto:mluitz@terra.com.br)

Marcelo Giroto Rebelato (PUCPR) [magiroto@terra.com.br](mailto:magiroto@terra.com.br)

### Resumo:

*Nos dias de hoje, com a enorme disponibilidade e capacidade dos sistemas de informação, os investidores exigem maior nível de confiança sobre as organizações, o que faz da análise aprofundada de informações sobre o desempenho das empresas, uma prioridade, para qualquer decisão de investimento. Os diretores e gerentes, de posse das informações sobre o desempenho global da organização e sobre o desempenho dos processos, podem alinhar com mais eficiência suas ações à estratégia e missão da empresa. Este artigo focaliza a importância da medida de desempenho organizacional, a evolução da medida de desempenho organizacional e realiza a comparação entre alguns modelos de medição de desempenho, contribuindo aos gestores e pesquisadores desta área.*

### Palavras-chave:

Medição do desempenho, desempenho organizacional, indicadores de desempenho

### 1. Introdução

Os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho organizacional podem ser assim resumidos:

- \_ poder realizar comparações de desempenho com concorrentes ou organizações de outros ramos (*benchmarking*);
- \_ poder demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno de seus investimentos;
- \_ poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas.

A estrutura para medição de desempenho é sempre baseada nos indicadores de desempenho, o que leva a concluir que se uma determinada organização não utiliza indicadores relevantes e coerentes, altamente relacionados aos seus pontos críticos de sucesso, com no mínimo um razoável índice de precisão, de nada adiantará determinar estratégias ou realizar *benchmarking*, simplesmente pelo fato de que nenhuma conclusão confiável a respeito de seu desempenho poderá ser formulada.

Diversos pesquisadores apontam a importância de definir coerentemente uma estrutura de indicadores de desempenho para os processos organizacionais, os quais, logicamente, devem estar extremamente alinhados com a estratégia organizacional. Após esta definição, é necessário o entendimento da estrutura de avaliação destes indicadores por todos que participam dos processos, incluindo até mesmo clientes e fornecedores (MOÑINO E RODRÍGUEZ, 1997).

Para Mayfield (1997), o principal objetivo para os investidores em uma organização é o retorno econômico e para que os administradores possam otimizar este retorno, devem se concentrar em:

- \_ melhoria da eficiência das operações existentes pelo aumento da taxa de retorno do capital base empregado (ou seja, maior retorno econômico pode ser conseguido sem a aplicação de maior investimento);
- \_ aumento de receita através de investimento adicional em projetos que gerem maior valor do que o custo do capital;
- \_ paralisação de atividades que não criam valor incluindo investimentos em projetos que retornam menor valor do que o custo do capital.

De qualquer forma, o grande desafio é conseguir montar corretamente esta estrutura de indicadores para que a organização possa se auto-avaliar periodicamente de forma eficaz.

## 2. A evolução da medição do desempenho organizacional

Nas últimas décadas, os indicadores de desempenho deixaram de ser somente financeiros. Medir o desempenho organizacional através de indicadores somente financeiros causava diversas confusões, pois muitas vezes estes indicadores não refletiam o real desempenho da organização. Se uma determinada organização estava investindo em pesquisa e desenvolvimento, em marketing ou outra atividade de médio e longo prazo de retorno, seu retorno financeiro poderia ser baixo em um determinado momento, sem entanto configurar que seu desempenho era realmente baixo (MAYFIELD, 1997).

Medições de desempenho através de indicadores financeiros foram gradativamente sendo substituídos por técnicas de gerenciamento baseadas em valores (*value-based management*), a partir de meados da década de 80, para que se pudesse avaliar o retorno em investimento de médio e longo prazo (GARY, 2002). Mayfield (1997) conclui que o Gerenciamento do Valor Econômico, baseado no cálculo do valor presente de investimentos para o futuro, é o melhor indicador de desempenho organizacional, pois possibilita à direção avaliar o nível de congruência entre as operações e as decisões estratégicas de investimento.

Em 1992, Kaplan e Norton introduziram a técnica *Balanced Scorecard* para monitoramento e controle do desempenho organizacional. Esta técnica é apenas um exemplo da utilização de indicadores não somente financeiros, como também, satisfação de clientes, qualidade, inovação, estes ligados ao planejamento estratégico, processos de investimento de capital, estrutura de gerenciamento e avaliação do desempenho com premiação dos envolvidos nos processos através de um sistema de avaliação e remuneração (GARY, 2002).

Swamy (2002), apresenta uma síntese da evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas (Tabela 1).

Períodos	1960	1970	1980	1990
<b>Principal ênfase</b>	Financeira	Financeira	Financeira e Gerencial	Financeira e Não Financeira
<b>Estruturas utilizadas</b>	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor, retorno de investimentos	Rendimentos contábeis, lucro residual, retorno de investimentos	Custo unitário, orçamentos conjuntos, lucros sobre operações, fluxos de caixa	<i>Balanced Scorecard</i> , valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade

Fonte: Swamy (2002, p.1)

TABELA 1 – Evolução da medição do desempenho organizacional

No Brasil, a partir de 1991, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o qual além de outros objetivos alcançados, tornou-se um modelo de avaliação organizacional entre empresas do mesmo ramo e entre

empresas de ramos diferentes. O modelo incorpora uma série de indicadores financeiros e não financeiros.

### 3. Indicadores de desempenho

Existem muitas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização. Garvin (1998) propôs uma estrutura temporal para o gerenciamento dos processos organizacionais, onde os “processos de trabalho” representam em sua maioria os processos de curto prazo como o desenvolvimento de novos produtos ou a produção de bens ou serviços. Os demais processos foram classificados como “processos de comportamento”, em sua maioria de médio prazo, envolvendo tomada de decisões, comunicação, aprendizagem organizacional e em “processos de mudança”, na maioria de longo prazo, envolvendo criação, crescimento, transformação e declínio da organização. O referido autor apresenta os seguintes questionamentos, os quais devem ser respondidos através de uma estrutura coerente de indicadores de desempenho (Tabela 2).

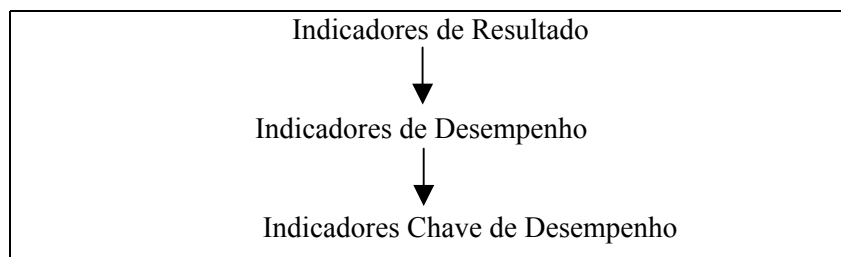
	<b>Processos de trabalho</b>	<b>Processos comportamentais</b>	<b>Processos de mudança</b>
Processos de monitoramento e controle	Até que ponto o desempenho está de acordo com os planos?	Até que ponto o comportamento atual das pessoas leva a uma estrutura de comunicação desejada, tomadas de decisão desejadas e aprendizagem desejadas?	Até que ponto os avanços nos pontos críticos são alcançados e com que intensidade as mudanças são planejadas e implementadas?

Fonte: Garvin (1998, p.47)

TABELA 2 - Questionamentos que devem ser respondidos através de uma estrutura coerente de indicadores de desempenho

Além desta estrutura temporal, pode-se classificar os indicadores de desempenho pela sua abrangência, pois estes podem estar relacionados a um determinado processo, a uma unidade de negócios ou a toda a organização. Parmenter (2002) classifica hierarquicamente os indicadores de desempenho, considerando que os indicadores chave de desempenho ocorrem em maior número dentro da organização e são obtidos nos locais onde os processos são executados. Os indicadores de desempenho são obtidos na “junção” dos indicadores chave de desempenho, como quando se pretende retratar o desempenho de um departamento, de um processo global ou de uma unidade de negócios. Da mesma forma, os indicadores de resultado da organização são “junções” dos indicadores citados acima, com o objetivo de avaliar o desempenho global da organização (figura 1).

Exemplos de indicadores de resultado, segundo Parmenter (2002): satisfação de clientes, lucro líquido, participação no mercado, satisfação dos funcionários, retorno do capital empregado. Com efeito, para criar a estrutura de indicadores chave de desempenho é necessário desmembrar os indicadores de resultado, por exemplo, definindo quais indicadores devem ser monitorados junto aos processos que garantirão a obtenção confiável dos indicadores de resultado. Enquanto os indicadores de resultados são endereçados para a análise do corpo diretor da organização, os indicadores de desempenho e os indicadores chave de desempenho são endereçados para a análise e controle do corpo gerencial da organização.



Fonte: Parmenter (2002, p.49)

FIGURA 1 – Hierarquia dos indicadores de desempenho

De forma semelhante à estrutura proposta por Parmenter (2002), Rummler e Brache (1994) definem três níveis para medição do desempenho organizacional: a organização, o processo e o trabalho/executor:

- \_ organização - enfatiza o relacionamento da organização com o mercado e representa as principais funções compreendidas pela organização (estratégias, objetivos e medidas no nível da organização, estrutura da organização e emprego de recursos);
- \_ processo - aqui representando os processos de trabalho interfuncionais como: criação de novos produtos, vendas, produção, distribuição, faturamento, etc. Uma organização é tão boa quanto tão bons são os seus processos.
- \_ trabalho/executor - os processos citados acima são executados e gerenciados por indivíduos que fazem trabalhos variados. As variáveis deste nível incluem a contratação e a promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, as recompensas e o treinamento.

Os autores ainda desenvolvem o conceito das nove variáveis do desempenho (tabela 3).

AS TRÊS NECESSIDADES DE DESEMPENHO				
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
OS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO	Nível da organização	Objetivos da organização	Projeto da organização	Gerenciamento da organização
	Nível de processo	Objetivos do processo	Projeto do processo	Gerenciamento do processo
	Nível de trabalho/executor	Objetivos do trabalho/executor	Projeto do trabalho	Gerenciamento do trabalho/executor

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

TABELA 3- As nove variáveis do desempenho

Na necessidade de desempenho “objetivos”, os níveis de organização, processo e trabalho/executor precisam especificar cada um dos padrões que reflitam as expectativas do cliente quanto à qualidade, quantidade, disponibilidade e custo do produto ou serviço. Na questão “projeto”, os três níveis precisam incluir os componentes necessários de forma que os objetivos sejam atingidos de forma eficiente. Dentro de “gerenciamento”, cada um dos três níveis deve garantir que os objetivos sejam atuais e que estejam sendo atingidos.

Rummler e Brache (1994) demonstram ainda, as variáveis de desempenho nos três níveis:

- \_ organização - neste nível, os objetivos são estratégicos como: produtos e serviços, grupos de clientes, vantagens sobre a concorrência, prioridades de produto e mercado;
- \_ processo - origina-se de três fontes - os objetivos da organização, os requisitos dos clientes e as avaliações comparativas com organizações modelo (*benchmarking*);
- \_ trabalho/executor – define-se padrões para que os trabalhadores possam compreender o nível de desempenho que se espera que eles atinjam, e a melhor forma é envolver os trabalhadores na definição destes padrões.

Hronec (1994) classifica as medidas de desempenho através de três dimensões: a) a qualidade - quantifica a excelência do produto ou serviço; b) o tempo - quantifica a “excelência” do processo; c) o custo: quantifica o lado econômico da “excelência”. O autor indica dois tipos de medidas de desempenho: medidas do processo (efetuadas nos processos, como por exemplo: tempo de setup, número de habilidades, tempo do ciclo e tempo de resposta ao cliente) e medidas do output (relatam o resultado de um processo, como por exemplo: lucro líquido, lucro por ação, satisfação do cliente e flexibilidade organizacional).

Muscat e Fleury (1993) consideram que uma determinada organização pode desenvolver uma ou mais estratégias competitivas, as quais, devem ser medidas: custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação, as quais são desenvolvidas através de uma evolução temporal e cumulativa, ou seja, se a empresa adota a estratégia da qualidade, significa que já está adotando, ao mesmo tempo, a estratégia de custo.

Hronec (1994) exemplifica as formas para medir o output utilizando as três famílias de desempenho:

\_ qualidade - tomando como bases o prêmio Malcom Baldrige e a ISO 9000, deve-se medir os seguintes pontos: satisfação do cliente, satisfação do cliente em relação aos concorrentes, participação de mercado, indicadores do cliente como reclamações e retenção do cliente, tempo de resposta ao mercado e tempo de ciclo, qualidade do produto e serviço, qualidade interna, produtividade, redução de desperdícios e utilização dos ativos, indicadores de efetividade específicos da empresa como novos mercados, nova tecnologia e novos produtos, qualidade e desenvolvimento do fornecedor, qualidade ambiental, segurança e saúde ocupacional e obediência às regulamentações, desenvolvimento, bem-estar e satisfação do empregado, bem-estar nacional e da comunidade;

\_ tempo - medido através do tempo de execução dos processos e do prazo de entrega ao cliente;

\_ custo - medidas financeiras (informações financeiras históricas, como princípios de contabilidade), medidas operacionais (informações financeiras para administrar o negócio no dia-a-dia, como por exemplo: pedidos em carteira, vendas diárias, saldo das disponibilidades financeiras) e estratégicas (informações de custo necessárias para a tomada de decisões que terão efeito de longo prazo sobre a empresa, como por exemplo: decisões de fabricar/comprar, análise de custo em projetos e análise de custo de produto).

Outra forma interessante de medição do desempenho é através dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O PNQ envolve a avaliação do sistema de liderança, cultura da excelência, análise crítica do desempenho global, formulação das estratégias, desdobramento das estratégias, planejamento da medição do desempenho, imagem e conhecimento de mercado, relacionamento com clientes, interação com a sociedade, gestão das informações da organização, gestão das informações comparativas, gestão do capital intelectual, sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida, gestão de processos relativos ao produto, gestão de processos de apoio, gestão de processos relativos aos fornecedores e gestão financeira. São também solicitados aos interessados em concorrer ao prêmio os seguintes grupos de indicadores: relativos à satisfação dos clientes, financeiros, relativos às pessoas, relativos aos fornecedores, relativos ao produto, relativos à sociedade e relativos aos processos de apoio e organizacionais. Todos devem ser apresentados comparativamente à concorrência. Para cada grupo de indicadores, são listados exemplos de indicadores (que podem ou não ser adaptados a cada organização, podendo uma determinada organização informar outros indicadores):

\_ resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado: indicadores de satisfação/insatisfação dos clientes, fidelidade, retenção, conquista e perda de clientes,

valor do produto na percepção do cliente, prêmios competitivos, classificações e reconhecimento por clientes e organizações independentes;

\_ resultados financeiros - podem incluir: receita bruta, receita líquida, rentabilidade do patrimônio, retorno sobre o investimento, lucro operacional, lucro líquido, margem de lucro, lucro por ação, valor econômico agregado (EVA), confiabilidade na previsão de lucro e outras medidas de liquidez e de atividades financeiras;

\_ resultados relativos às pessoas: resultados relacionados ao bem-estar, satisfação, educação, treinamento, desenvolvimento e eficácia da força de trabalho e desempenho do sistema de trabalho, como: indicadores de melhoria na classificação de tarefas, rodízio das funções de trabalho, quantidade de times, eficácia na implementação de times, aumento de autonomia e de responsabilidade por parte dos funcionários;

\_ resultados relativos aos fornecedores: os indicadores devem refletir os principais fatores envolvidos nas compras da organização: qualidade, prazo e preço;

\_ resultados relativos ao produto: indicadores de produtividade, eficiência e eficácia operacional que podem incluir: índices de inovação, índices de qualidade de produção, frações de ações preventivas sobre ações corretivas, índices de produtos entregues no prazo;

\_ resultados relativos à sociedade: os indicadores devem refletir os investimentos em responsabilidade social, gestão ambiental, imagem da organização perante a sociedade em geral, inserções positivas espontâneas na mídia sobre responsabilidades sociais, prêmios recebidos oriundos de ações de impacto social;

\_ resultados relativos aos processos de apoio (não relacionados diretamente à produção): indicadores de produtividade, eficiência e eficácia operacional que podem incluir: índices de não-conformidades, de ações preventivas, ações corretivas, índices de satisfação dos envolvidos nos processos, planos executados e domínio da tecnologia utilizada.

Já a técnica de gestão muito difundida a partir da década de 90, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997), sugere o desenvolvimento de indicadores em quatro dimensões:

\_ finanças - indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Normalmente relacionados à lucratividade: receita operacional, retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado;

\_ clientes - indica o desempenho da organização em relação aos clientes ou mercados. Envolve a satisfação de clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação de mercado. Também deve incluir as propostas de valor que a organização irá oferecer aos clientes;

\_ processos internos - na perspectiva do *Balanced Scorecard* o foco transcende a melhoria dos processos existentes, pois a orientação é identificar novos processos ou serviços com o objetivo da melhoria do desempenho financeiro. Além disto enfoca a criação de novos produtos e serviços, ou seja, inovação;

\_ aprendizado e crescimento - identifica a estrutura da organização para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Esta estrutura está baseada em pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem que muitos criticam a utilização de somente quatro dimensões, pois não são sempre suficientes e acabam sugerindo a incorporação de outras dimensões relativas aos interesses dos funcionários, fornecedores e comunidade. Os autores discordam defendendo sua estrutura que contempla os interesses dos funcionários na dimensão aprendizado/crescimento e na possibilidade de incorporação de indicadores dependendo da necessidade de cada organização, por exemplo, criando indicadores sobre fornecedores na dimensão dos processos internos. A técnica do *Balanced Scorecard* resume-



se na definição de objetivos estratégicos, definição de indicadores, estabelecimento de metas, medição dos indicadores e iniciativas (ações para alinhar os indicadores medidos às metas).

Já Parmenter (2002) sugere a incorporação de mais duas dimensões às quatro sugeridas por Kaplan e Norton: a satisfação dos funcionários, sendo medida através das atividades que aumentam a satisfação dos funcionários, meio ambiente e comunidade. Parmenter (2002) também sugere que uma organização opere com dois *Balanced Scorecards*: um para a direção, constituído por 5 a 6 indicadores de resultado e outro para o gerenciamento, constituído por mais de 20 indicadores chave de desempenho.

#### 4. Conclusões

Os indicadores de desempenho podem ser gerenciados de diversas formas, como por exemplo, através da aplicação do Gerenciamento do Valor Econômico, do Custo Baseado na Atividade ou do *Balanced Scorecard* (Mayfield, 1997) e ainda através do modelo dos Prêmios Nacionais da Qualidade. Em todos estes modelos, temos em comum a definição de indicadores não somente financeiros e que também podem ser avaliados a curto, médio e longo prazos, ou seja, os investimentos de maiores prazos de retorno não levam necessariamente a conclusão que a organização apresenta baixo desempenho.

A Tabela 4 faz um resumo dos principais modelos para medição de desempenho organizacional.

Modelos:	Dimensões sugeridas para desenvolvimento de indicadores:
<b>Rummler e Brache (1994)</b>	Organização, processos e operadores.
<b>Muscat e Fleury (1993)</b>	Custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação.
<b>Hronec (1994)</b>	Qualidade, tempo e custo aplicadas a medidas nos processos e no <i>output</i> .
<b>Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2002)</b>	Satisfação dos clientes e mercado, finanças, pessoas, fornecedores, produto, sociedade e processos de apoio.
<b>Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1997)</b>	Finanças, clientes, processos internos (incluindo criação de processos e inovação de produtos) e aprendizado / crescimento (incluindo pessoas e processos organizacionais).
<b>Balanced Scorecard segundo Parmenter (Parmenter, 2002)</b>	As mesmas dimensões de Kaplan e Norton incluindo satisfação dos funcionários e meio ambiente e comunidade.

TABELA 4 – Modelos para medição de desempenho organizacional

Conclui-se com este estudo sobre modelos para medições de desempenho organizacional e seus indicadores que:

- \_ existe grande semelhança entre as dimensões definidas por Muscat e Fleury (1993), pelo Prêmio Nacional da Qualidade e pelo *Balanced Scorecard*;
- \_ Rummler e Brache (1994) concentram-se em uma estruturação hierárquica e não de processos para medição de desempenho, não significando, contudo que estejam sugerindo um modelo muito diverso dos demais;
- \_ Hronec (1994) apresenta um número menor de dimensões, porém de grande amplitude, ou seja, um grande número de indicadores pode ser aplicado a cada uma das dimensões;

Os modelos pesquisados são genéricos, ou seja, podem ser aplicados a quaisquer ramos empresariais e quando bem aplicados, podem proporcionar grandes aumento nos níveis de desempenho de cada organização que procure se auto-avaliar periodicamente. Porém, se uma determinada organização pretende utilizar indicadores para comparação com

concorrentes ou demais organizações, estes modelos não fornecem uma padronização adequada para que esta comparação possa ser facilmente realizada, pois cada organização terá uma estrutura de indicadores, bem como, uma forma particular de medi-los. Cabe aqui um questionamento: Como as organizações poderão realizar comparações com seus concorrentes sendo que muitos indicadores não podem ser obtidos por serem confidenciais? Uma resposta é a execução de pesquisas sistemáticas por órgãos independentes, que poderão divulgar a comparação de determinada organização em relação às demais mantendo a confidencialidade da origem dos dados de cada organização individual. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) aproxima-se muito deste contexto, porém, como deve avaliar organizações de todos os possíveis ramos de negócio, acaba determinando somente as dimensões onde os indicadores devem ser informados, sem conseguir padronizar os indicadores, dificultando a possibilidade de comparações mais precisas entre as organizações.

Portanto, abre-se a necessidade de elaboração de um modelo mais padronizado, adaptado a cada ramo empresarial, com a execução de pesquisas por órgãos independentes (empresas de consultoria, sindicatos patronais, órgãos governamentais) de modo a trazer aos investidores, empresários e administradores informações relevantes de seu desempenho em relação ao mercado.

### Referências

- FPNQ - FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de excelência, São Paulo: FPNQ, 2002.
- GARVIN, David A. The processes of organization and management. Sloan Management Review, v. 39, n.4, p.33-50, Summer 1998.
- GARY, L. How to think about performance measures now. Harvard Management Update, v.7, issue 2, p.3-6, Feb.2002.
- HRONEC, Steven M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- MAYFIELD, J. Economic value management. Management Accounting: magazine for Chartered Management Accountants, v.75, issue 8, p.32-35, Sep. 1997.
- MOÑINO, M.; RODRÍGUEZ, M.A. La gestión estratégica de los procesos. Nota Técnica de la División de Investigación del IESE. Barcelona: Folio, v.47, 1997.
- MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira. Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade. P. 83-107, 1993.
- PARMENTER, D. Winning KPIs revisited. New Zealand Management, v. 49, issue 9, p. 49-51, Oct. 2002.
- RUMMLER, Geary A. BRACHE, Alan P. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SWAMY, R. Strategic performance measurement in the new millennium. CMA Management, p. 44-47, May 2002.