

2 Os Sistemas de Medição de Desempenho no processo de planejamento

Uma organização que procura ser competitiva e estar um passo à frente dos concorrentes deve apresentar uma estratégia bem definida e um planejamento estratégico bem estruturado (Ansoff *et al.*, 1981; Porter, 1980; Mintzberg *et al.*, 2000). Na verdade, essas são apenas algumas condições para uma organização apresentar um diferencial competitivo. Porter (1980) denominou esse diferencial como Vantagem Competitiva e afirma que, para atingir esse diferencial, a organização necessita de uma estratégia competitiva visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial.

Para a organização destacar-se perante os concorrentes ou ficar na vanguarda do seu tempo, será preciso valer-se de diversas ferramentas gerenciais e de capital intelectual, sendo muitas vezes esse o diferencial competitivo da organização (Sveiby, 1998; Marr, 2004; Edenius & Hasselbladh, 2002).

Desde os anos 50, as organizações já se preocupavam com a mudança do ambiente e com os resultados que isso poderia gerar no futuro. O ambiente mudou, ficou mais complexo e dinâmico e com ele mudaram as relações inter e intra-organizacionais e a maneira de pensar. Diante da mudança que estava ocorrendo, diversos estudiosos começaram a analisar e procurar entender a nova dinâmica (Emery & Trist, 1965; Ackoff, 1970).

Os primeiros movimentos para essa evolução ocorreram em meados da década de 50, principalmente após a Segunda Revolução Industrial, quando surgiu a abordagem sistêmica. Ainda nos anos 50, as organizações passaram a se preocupar mais com o ambiente e com os problemas que as cercam e com a falta de percepção sobre as necessidades do mercado. Segundo Ansoff *et al.* (1981), a solução para esses problemas estava no Planejamento Estratégico e, uma vez escolhida a estratégia ideal, a organização deveria procurar implantá-la.

A partir das décadas de 60 e 70, aceleraram-se as mudanças que estavam ocorrendo no ambiente, como o desenvolvimento de novos processos

tecnológicos, o incremento das habilidades e novas oportunidades do mercado. Em função do que acontecia no ambiente, acelerou-se a disseminação de novas tecnologias nas organizações e, graças ao seu surgimento e às ferramentas administrativas, a tomada de decisão passou a ter um sucesso maior frente às crescentes incertezas do futuro (Ansoff, 1983, 1993; Drucker, 1987; Melo, 2002).

Na busca de um desempenho superior e da avaliação do Planejamento Estratégico nas organizações, os executivos passaram se perguntar: (i) como deverá ser a organização nos próximos anos para continuar competitiva, (ii) o que eles precisam fazer nos próximos anos para a organização continuar prosperando e (iii) que fatores poderão existir no futuro que possam impedir a organização de atingir sua visão e seu planejamento (Porter, 1980; Kaplan & Norton, 1997).

Nesse sentido surge um dilema: como medir e controlar as tecnologias e ativos intangíveis? Como obter informações que possam ser medidas? Não adianta ter medidas sem informação (Marr, 2004; Kaplan & Norton, 1997).

2.1. A dinâmica do ambiente competitivo

O ambiente deixou de ser previsível, estático e fechado para se tornar um ambiente dinâmico com diversas inter-relações. Um dos precursores do estudo sobre a dinâmica do ambiente foi Bertalanfy, com seu estudo sobre a Teoria Geral dos Sistemas (Ackoff, 1973). Sua teoria tinha como premissa a idéia de que os sistemas eram abertos e que existiam dentro de outros sistemas.

A dinâmica do ambiente propiciou uma mudança de paradigma, conforme Ackoff (1973) descreveu em seu artigo intitulado “*Planning in the Systems Age*”.

O novo paradigma trás consigo as idéias de sistemas abertos, inter-relacionados, nos quais uma parte afeta a outra e o todo, e de que o sistema não pode ser decomposto em subsistemas independentes. O pensamento deixa de ser analítico e torna-se sintético, reunindo componentes para uma melhor análise. A visão probabilística agora passa a incluir no planejamento as incertezas e os riscos. Com as incertezas do ambiente, a organização fica em constante busca pela mudança.

Diante dessas mudanças, as organizações são consideradas sistemas abertos, compostos de dois subsistemas, social e técnico. O enfoque sociotécnico, em sua essência, procura otimizar conjuntamente esses dois subsistemas e considera que a

organização interage com seu ambiente. O sistema social é composto de pessoas e suas relações sociais, já o sistema técnico possui estrutura física, equipamentos e tecnologias (Melo, 2002). Segundo ainda Melo (2002, pág.4),

“A organização deve administrar tanto um sistema interno como um ambiente externo. Sobre esse último, ela deve buscar exercer um papel ativo, por meio de uma adaptação ativa, não apenas visando amoldar-se ao ambiente, mas também, principalmente, tentando modificá-lo a seu favor.”

Com a otimização desses sistemas e com a evidência da existência de diversas inter-relações entre os sistemas, o ambiente passa a ser visto como mais dinâmico, o que gera uma evolução do pensamento estratégico e da maneira de planejar o futuro da organização. Para Emery e Trist (1965), os sistemas são abertos, existindo dentro de outros sistemas com relações diretas entre a organização, o ambiente tarefa e o ambiente contextual, conforme apresentado na figura 1.

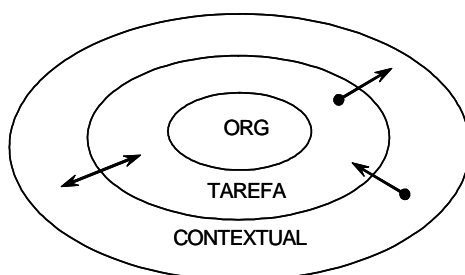


Figura 1 - Relação entre ambientes, de Emery & Trist (1965)

O ambiente torna-se cada vez mais inconstante e imprevisível. Em uma metáfora da Biologia, as organizações são como organismos vivos que precisam se adaptar ao ambiente em constante mutação para sobreviverem frente às incertezas ao seu redor.

Nessa dinâmica ambiental, Emery e Trist (1965) identificaram quatro tipos de ambientes: (i) Plácido Aleatório; (ii) Plácido Agregado; (iii) Reativo Conturbado e; (iv) Ambiente Turbulento, o qual impera até hoje.

O ambiente Turbulento caracteriza-se pelo alto grau de incerteza, complexidade e interdependência. O elevado grau de incerteza é ocasionado por fatores dinâmicos que influenciam os sistemas. Austin (1990) separou tais fatores em quatro grupos distintos, como se vê na figura 2: (i) Fatores Culturais; (ii) Fatores Econômicos; (iii) Fatores Demográficos e; (iv) Fatores Políticos.

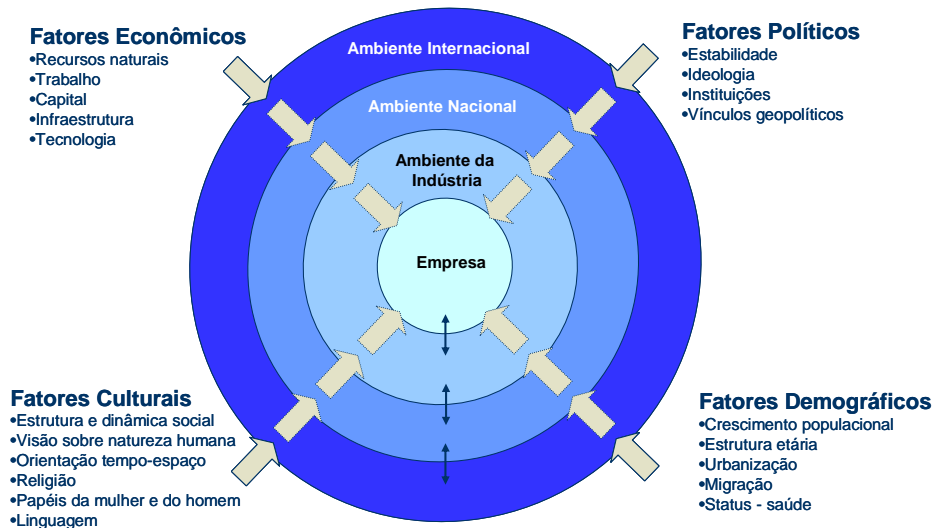


Figura 2 - Fatores ambientais de Austin (1990, p.30-32)

Por meio do modelo de Austin (1990), torna-se mais clara a identificação dos fatores que podem produzir as incertezas. Os fatores por ele apresentados não precisam atuar em conjunto para que ocorra a turbulência ambiental, basta apenas um deles começar a funcionar de maneira inconstante para a mudança ambiental iniciar - se, destruindo a estabilidade do sistema.

Identificar qual dos fatores ambientais propostos por Austin (1990) é o mais crítico é um trabalho árduo e de difícil avaliação. Em muitos casos, não se chegaria a um consenso sobre isso. Sabe-se que uma combinação deles poderia gerar uma incerteza de grandes proporções.

O que seria necessário para tornar um ambiente instável? A globalização, que vem acontecendo nos dias de hoje, mostra a facilidade com que isso ocorre. Uma crise política em um país pode desencadear instabilidade política, diminuindo a entrada de capital e elevando o risco país. Toda uma estrutura pode ruir, com uma informação falsa.

Para Varadarajan (1985), formas diferentes da estrutura organizacional, da disponibilidade de recursos no ambiente e na estrutura da indústria, podem determinar se a estratégia da organização terá um desempenho esperado. Segundo Melo (1981), a idéia do planejamento é inserir mudanças controladas no ambiente. “É, portanto, inútil o esforço de planejar que não resulta numa intervenção na realidade” (Melo, 1981, p.1026).

2.2. Planejamento Adaptativo

Na busca por minorar as incertezas que começaram a surgir com mais intensidade, as estratégias, o planejamento e os Sistema de Medição de Desempenho das organizações adquiriram maior importância, sendo considerados como minimizadores de incertezas.

O processo de planejar evoluiu ao longo da segunda metade do século passado até atingir seu patamar atual de desenvolvimento. Saiu de características rígidas e centralizadoras para características mais proativas e dinâmicas. A tipologia proposta por Pava (1980) apresenta de maneira estática as diversas metodologias de planejamento que surgiram. Ela separa as metodologias de planejamento em duas dimensões, segundo a visão sociotécnica. A primeira dimensão define o grau de complexidade do sistema social e a segunda, o grau de complexidade do sistema técnico. Essas dimensões podem ser vistas na figura 3.

Complexidade do sistema social Alta Baixa	Não-Planejamento Incremental Incrementalismo Disjunto (LINDBLOM, 1959)	Mudança não sinóptica dos sistemas Abordagem da Escolha Estratégica (FRIEND e JESSOP, 1969) Incrementalismo Lógico (QUINN, 1977) Incrementalismo Aticulado (MELO, 1977) Incrementalismo Normativo (PAVA, 1980) Intervenção Estratégica (COHEN, 1983) Planejamento Interorganizacional (MELO, 1985) Planejamento Inovador (MELO, 1991)
	Planejamento mestre Racional compreensivo	Redesenho normativo Planejamento Interativo (ACKOFF, 1970) Planejamento Normativo (OZBEKHAN, 1973) Metodologia de Sistemas Soft (CHECKLAND, 1984)
	Baixa	Alta
	Complexidade do sistema técnico	

Figura 3 - Tipologia das Estratégias Contingenciais de Mudança, Adaptado de Pava (1980)

Uma das primeiras abordagens de planejamento identificadas foi a abordagem Racional Compreensiva (Pava, 1980; Melo 1987). Essa visão tinha como características o sequenciamento dos processos, com definição e clarificação dos objetivos, identificação das alternativas e meios para atingir seus

objetivos, a escolha da opção ótima por meio da explicitação das conseqüências e uma decisão e a avaliação final na busca do objetivo final. A centralização, a rigidez dos processos e projeções que identificavam os rumos que a organização deveria seguir são outras características dessa abordagem (Etzioni, 1973; Lindblom, 1973; Melo, 1987).

A abordagem Racional Compreensiva parte das premissas de que: (i) o ‘todo’ move-se em equilíbrio; (ii) os estados futuros são conhecidos e controláveis; (iii) as previsões são sem surpresas. Por isso, no decorrer do processo de implementação ocorrem falhas (Melo, 1987; Etzioni, 1973).

No final da década e 50 e início da década de 60, começaram a aparecer as primeiras críticas ao planejamento Racional Compreensivo, muitas delas devido ao aumento da complexidade dos sistemas (Melo, 1987; Lindblom, 1973). As principais críticas foram relativas a:

1. O conflito social entre grupos com visões distintas e antagônicas;
2. A racionalidade limitada;
3. A falta de informação disponível e;
4. A falta de unidade entre os fatos e valores.

Da constatação de que essa abordagem não era eficiente para lidar com problemas complexos e dinâmicos, surge uma outra abordagem oposta a essa em muitos pontos. Segundo Melo (1987, p. 43), “A evidência de que essa abordagem era não só inefetiva, mas de fato contraproducente, ao lidar com problemas sociais complexos e mutáveis, propiciou o aparecimento de sua antítese, na forma do incrementalismo disjunto”.

O Incrementalismo Disjunto, proposto por Lindblom (1973), baseava-se no pressuposto de que toda mudança social precisa surgir de forma natural, buscando melhorias incrementais, implementadas de maneira fragmentada. Assim, tem como intuito combater males desconexos em vez de tentar definir um estado futuro desejado. Para Melo (1987), o Incrementalismo Disjunto tem como objetivo basicamente concentrar-se em mudanças dentro da estrutura existente, sem buscar transformações estruturais.

Da síntese dessas duas visões, na década de 60, o Planejamento Adaptativo surge como uma proposta para responder aos desafios e às mudanças que estavam

ocorrendo, conseqüentes do novo paradigma de incerteza, complexidade e interdependência, conforme mostra a figura 4.



Figura 4 – Síntese para o surgimento do Planejamento Adaptativo

Segundo Melo (2002, p.12) as principais características das abordagens adaptativas são:

- “Suposição de uma adaptação ativa, adotando a postura pró-ativa, pela qual se procura influir no ambiente de modo que esse se torne mais favorável aos propósitos da organização;
- Extensão do processo de planejamento para abranger o nível normativo, transformando a discussão de valores compartilhados em base para o estabelecimento de direções comuns a serem adotadas pelas diversas partes que se envolvem nesse processo;
- Ênfase na formulação da problemática, focalizando o domínio interorganizacional e buscando entender as inter-relações entre as organizações membros e o impacto causado por essas inter-relações em cada componente do domínio;
- Busca pela transformação radical do sistema, tentando torná-lo compatível com seu domínio interorganizacional, por meio de processos integrados e coordenados;
- Adoção da metodologia de pesquisa-ação, que possibilita o aprendizado organizacional por meio da reflexão sobre os efeitos das ações realizadas com a conseqüente identificação de novos conceitos, caminhos e métodos;
- Busca de um grau ótimo de envolvimento dos membros, por uma participação ativa, tornando co-responsáveis pelos resultados das ações planejadas;
- Flexibilidade, com constante apreciação dos objetivos formulados e contínua avaliação das ações implementadas permitindo a redefinição de rumos.”

2.3. O Planejamento Estratégico

Dentre as diversas formas de planejamento que surgiram, a que obteve maior repercussão e aceitação nas empresas foi a de Ansoff, um russo que desenvolveu a abordagem do Planejamento Estratégico. Sua forma de planejamento é utilizada por diversos autores e organizações, devido ao seu sólido embasamento teórico. Muitas vezes, porém, é confundida com o planejamento de Longo Prazo, que é menos flexível (Alday, 2000), e constitui-se numa abordagem Racional Compreensiva. O Planejamento de Longo Prazo era bastante utilizado nas décadas de 50 e 60, pois os gerentes acreditavam que o futuro poderia ser previsto a partir da avaliação dos crescimentos passados.

O planejamento estratégico surgiu da necessidade de preparar a organização rumo ao futuro, que deixa de ser apenas uma visão projetada do passado, e surgiu da necessidade para estruturá-la de maneira ampla e sistêmica (Barros, 1996; Ansoff, 1981).

A Administração Estratégica surgiu da combinação de Planejamento Estratégico com a implantação. Ela preocupa-se com a formulação das estratégias, com as técnicas que compõem o processo e com a idéia de que o planejamento deve seguir um processo sistemático, abrangendo a implantação (Barros, 1996; Ansoff *et al.*, 1981).

Dessa maneira, o plano passa a ser visto como um instrumento do processo com objetivos específicos, definindo as políticas, os programas e os projetos a serem implementados (Ansoff *et al.*, 1981). Por meio desses, são definidos os prazos, as prioridades e os padrões que deverão ser alcançados, como o nível de qualidade e outros que poderão ser quantificáveis. Existem ainda as metas e, por fim, os investimentos necessários para o plano (Ansoff, 1993).

O modelo de Planejamento Estratégico, usado por Ansoff, é rerepresentado na figura 5. Esse modelo enfatiza as análises do ambiente interno e externo, revelando o modelo *SWOT* - em que são trabalhados os pontos fortes (*Strengths*), e os pontos fracos (*Weaknesses*) no ambiente interno, visando atacar as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) no ambiente externo.

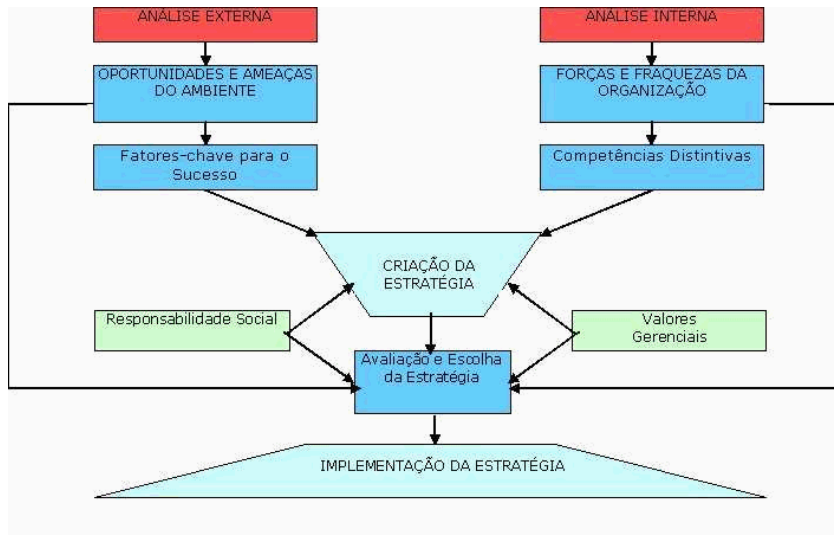


Figura 5 - Modelo de Planejamento Estratégico de Ansoff adaptado

É recomendável que se utilizem outros modelos e ferramentas para análises, como o modelo de Porter (1980), conhecido como Modelo das Cinco Forças Competitivas, em que a lucratividade da organização é afetada pelas forças estruturais da indústria na qual está inserida, conforme esquematizada no figura 6.

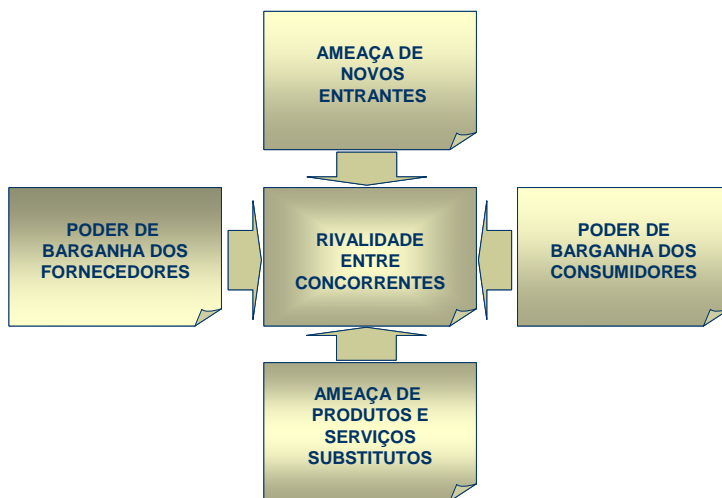


Figura 6 - Modelo das Cinco Forças Competitivas (Porter, 1980)

No processo de formulação da estratégia, são determinados os objetivos da organização e que tipo de estratégia será adotada. Para isso, é necessário que seja estabelecido, segundo Barros (1996), um conjunto de decisões básicas que irão nortear o entendimento do Planejamento Estratégico, por meio da análise do ambiente interno e externo, como também da missão e objetivos permanentes da empresa.

A Missão da organização é definida, segundo Leitão (1995 *in* Barros, 1996) como a razão de ser da organização, transmitindo os anseios e desejos em uma perspectiva de longo prazo. Ela define os valores e propósitos da organização, além de identificar o escopo de suas operações. Para que possa passar todas essas informações, ela precisa ser de fácil compreensão.

Os objetivos Permanentes são direcionados para foco específicos do negócio, e são vinculados ao desempenho da organização. Por isso, são complementares à missão. Para Barros (1996, p. 39), “os objetivos podem ser definidos como resultados necessários ou desejados a serem alcançados”.

Os objetivos permanentes são os pilares para definição dos parâmetros de mensuração de valores, que avalia seu desempenho, reorientando e corrigindo os rumos da organização.

A importância da análise do macroambiente está na obtenção de informações sobre a evolução do ambiente externo da organização. O objetivo da avaliação do ambiente externo está na tentativa de antecipar os acontecimentos que poderão se constituir de ameaças e oportunidades. Para entender melhor o macroambiente e suas variáveis, o modelo de Austin, citado na seção 2.1 contribui de forma significativa.

Para a compreensão do macroambiente e suas evoluções, é utilizada a técnica de cenários. Segundo Ozbekhan (1973), a partir do entendimento de uma realidade, busca-se entender suas conseqüências por meio de projeções realizadas em um determinado horizonte de tempo.

Avaliar o microambiente é de suma importância, pois, por meio dessa avaliação serão identificadas as forças e fraquezas da organização e suas causas. Das forças e fraquezas de uma organização, são identificadas competências distintas (*core competences*) que, vinculadas aos fatores chaves de sucesso definem as áreas de desempenho satisfatório que irão favorecer o sucesso da organização.

Para Hamel e Prahalad (1995), uma *core competence* pode ser definida como uma combinação de tecnologias individuais e habilidades, que gera a sustentação do *core business*. Barney (2001) considera que, para que seja verdadeiramente uma *core competence*, ela deve proporcionar acesso a diversos mercados, deve possuir um valor significativo para o consumidor final, precisa

gerar benefícios para organização, ser difícil de ser imitada e gerar *Know-how* organizacional.

Para Hamel e Prahalad (1994, p. 208)

“A core competence is, most decidedly, a source of competitive advantage in that it is competitively unique and makes a contribution to customer value or cost. But whereas all core competencies are sources of competitive advantage, not all competitive advantage are core competencies. Likewise, every core competence is likely to be a critical factor, but not every critical success factor will be a core competence.”

As *core competences* são aprendizados coletivos na organização. Tais competências não diminuem com o uso. Na verdade, elas aumentam, pois se desenvolvem à medida que são compartilhadas dentro da organização, advindo assim a visão de aprendizado coletivo (Hamel & Prahalad, 1998 in Cinthia Montgomery).

No momento em que as *core competences* são identificadas, a organização passa a se dedicar mais a elas, deixando em segundo plano as atividades e habilidades não essenciais (Wright, Kroll & Parnel, 2000; Hamel & Prahalad, 1998 in Cinthia Montgomery). Assim, as *core competences* são habilidades desenvolvidas e acumuladas no decorrer de um processo de aprendizagem ao longo do tempo e que muitas vezes são mais valiosas para uma organização que para outras (Hamel & Prahalad, 1995).

Análise estratégica da organização

Os fatores do macroambiente e do microambiente são de extrema importância para uma organização, pois, associados ao modelo *SWOT*, permitem à organização definir *onde* irá atuar e *como* irá atuar. Buscando definir que estratégias a organização deverá usar, alguns autores utilizam o modelo genérico da Matriz de Análise Estratégica (figura 7). A partir da utilização do modelo *SWOT* e do micro e macroambiente, elabora-se essa Matriz, apresentada na figura 7, cujos quatro quadrantes são descritos a seguir (Porter, 1980; Barros, 1996; Mintzberg, 2000):

Potencialidades de atuação ofensiva: dentre os quadrantes, este é o melhor, pois as perspectivas são de ganhos elevados. Com o uso das forças, a organização aproveita as oportunidades do ambiente, podendo

suplantar os concorrentes ou eliminá-los. Nesse instante, as fraquezas internas da organização deixam de ser importantes.

Capacidade Defensiva: capacidade de neutralizar ou minimizar as ameaças. Nesse quadrante, a organização não identifica as oportunidades, se é que existem. Ela apenas se defende dos concorrentes;

Debilidades de atuação: a organização deixa de aproveitar as oportunidades que surgem, pois não possui forças de atuação;

Vulnerabilidades: as ameaças são concretizadas e a organização torna se vulnerável, sem poder se defender das ameaças, podendo ser eliminadas em último caso.

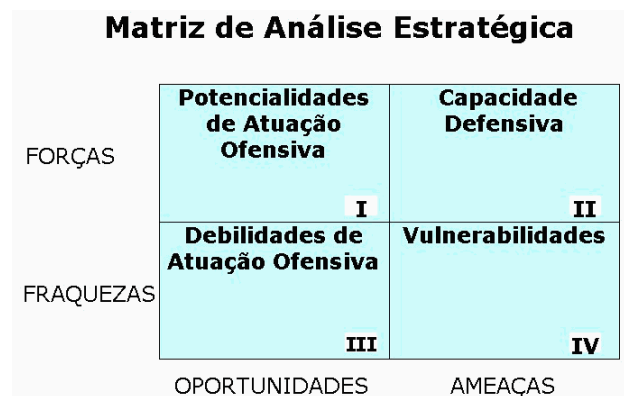


Figura 7 - Modelo Genérico da Matriz de Análise Estratégica (Barros, 1996)

O próximo passo do modelo de Ansoff é a formulação e criação da estratégia, no qual os planejadores (estrategistas) definem quais caminhos deverão seguir e como deverão ser seguidos. Na formulação da estratégia, são inseridas variáveis que podem influenciar o ambiente interno da organização, chegando a afetar o desempenho das operações. Segundo Barros (1996), nenhuma organização é auto-suficiente em informações sobre si mesma e sobre o ambiente.

Segundo Barros (1996, p.47)

“para que a atividade de planejamento estratégico tenha caráter participativo e envolva, efetivamente, a organização, ela deve desenvolver-se nos três diferentes níveis hierárquicos, corporativo, setorial, ou de negócios e funcional, sendo indispensável o a interligação entre os níveis ao longo do processos. O planejamento setorial ou de negócios refere-se às atividades-fim da organização, enquanto o planejamento funcional estado voltado para as atividades- meio da mesma”

Como acontece com diversos modelos de planejamento, esse também foi bastante criticado. Dentre as principais críticas sofridas, que acabam por comprometer a formulação da estratégia, tem-se a falta de participação de outros atores chave, além do estrategista, nessa formulação. Ocorre a falta de um desenvolvimento incremental, deixando de lado as estratégias emergentes que surgem no decorrer do processo, conforme figura 8 (Mintzberg, 2000).

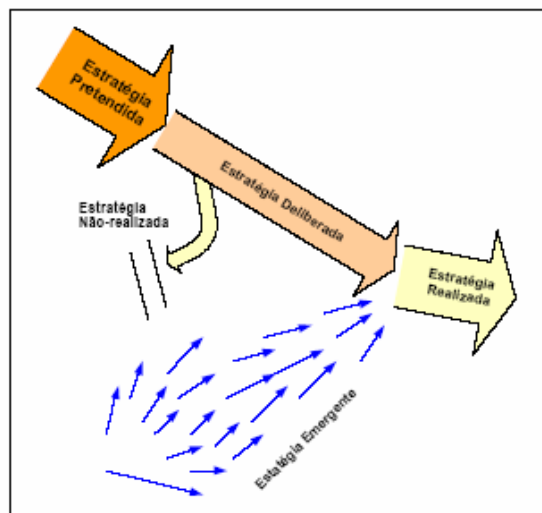


Figura 8 - Estratégias emergentes (Mintzberg, 2000)

A estratégia é vista como um processo de concepção e não de aprendizagem, o que prejudica o modelo, visto que acontecem mudanças no decorrer do processo e nenhuma organização pode saber com total certeza se suas competências representam pontos fortes ou fracos, desconhecendo assim as reais oportunidades e ameaças existentes (Mintzberg, 1990).

Uma outra crítica feita por Mintzberg (1990) diz que, ao tornar a estratégia explícita, acaba-se promovendo inflexibilidade. Um bom modelo precisa ser articulado e, para que isso aconteça, o estrategista deve saber os rumos que a organização quer tomar, isso é, trabalhar em ambientes de pouca incerteza (Mintzberg, 1990). Assim, as organizações precisam funcionar não só durante a concepção da estratégia, mas também na formulação. E principalmente, ela não deve bloquear as estratégias periféricas, pois essas podem produzir mudanças na estratégia final (Mintzberg, 1991).

A separação entre a formulação e a implementação pode ser considerada a maior crítica que esse modelo recebeu. Segundos os críticos, tal forma de desenvolvimento de estratégia poderia incentivar estratégias superficiais. Por

separar o pensar do agir, seria ensinada aos estrategistas apenas uma maneira de formular estratégias para que outros a implementem. Ao separar a formulação da implementação, podem-se produzir estratégias que são impossíveis de serem implementadas, muitas vezes ocasionadas pelo ambiente burocrático ou pela falta de condições de implementação (Mintzberg, 2000).

Para Mintzberg (2000), seria interessante para a organização que o implementador fosse o mesmo que formulasse a estratégia, para com isso gerar um aprendizado organizacional.

2.4. Indicadores de Desempenho

Um dos objetivos das organizações é identificar e medir suas necessidades e demandas nesta era de grande competição. Assim, as organizações precisam estar em constante mutação, na busca de novos mercados, novos consumidores e novos perfis e padrões de consumo. Para P. Kotler (1995, p. 4), “os novos consumidores do século XX conhecem muito bem suas necessidades”.

Sink e Tuttle (1989) e Eccles (1991) consideram que, antes de qualquer coisa, a organização precisa saber o que está fazendo, de que maneira as tecnologias são utilizadas e como as decisões estão sendo tomadas.

Com as novas tecnologias que surgem a cada dia e o crescimento do capital intelectual, as organizações, para conseguirem se adaptar a essa evolução, ou melhor, a esse novo paradigma pós-período industrial precisam explorar novas dimensões, como os ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004c).

Kaplan e Norton (2004b) comentam que, diferentemente dos ativos financeiros e físicos, os intangíveis são de difícil imitação pela concorrência, o que os torna uma poderosa vantagem competitiva. Em outros trabalhos, os mesmos autores (1993, 1997) observam ainda que raramente os ativos intangíveis afetam diretamente o desempenho financeiro da organização. Esses ativos podem elevar a qualidade dos processos e a satisfação dos clientes, o que se traduz em lealdade do cliente e maior margem de lucro.

“Os ativos intangíveis influenciam o desempenho da empresa ao aprimorar os processos internos mais críticos para a geração de valor a clientes e acionistas” (Kaplan & Norton, 2004b, p. 41)

Kaplan e Norton (1997) utilizam a metáfora da cabine de um avião e o piloto, com seus diversos instrumentos de controle e informações disponíveis. Observam que, da mesma maneira, as pessoas precisam de painéis de controle, como subsídios para responderem às questões ambientais. Dessa necessidade de controlar e monitorar o ambiente e a organização, surgem os Sistemas de Medição.

Para Ratton (1998, p. 41), “O sistema de medição é um painel que informará a organização sobre o seu desempenho e lhe indicará a rota a ser seguida, ou, em outras palavras medirá o seu progresso na busca da melhoria/ excelência.”

2.4.1. Medição de Desempenho

Antes de definir indicadores de desempenho e sistema de medição, é necessário que sejam definidos os conceitos de medidas, os motivos para medir, o que, quando e como medir.

As medidas possuem um papel central em qualquer ferramenta de controle e gerenciamento. Por medidas, entendem-se descrições compactas das observações resumidas em palavras e números que se referem a determinados assuntos como, resultado operacional, IDH (índice de desenvolvimento humano) e saúde pessoal (Olve *et al.*, 1999). Segundo Olve *et al.* (1999, p. 129). “As medidas transmitem observações resumidas sobre algum assunto bastante similar... As medidas resumem certos atributos dos assuntos envolvidos.”

Quando as medidas são definidas, são criadas linguagens que serão utilizadas quando algo é descrito por uma pessoa ou por uma organização para outra. Os responsáveis devem concordar sobre o significado que será expresso na linguagem, pois uma mesma linguagem poderá possuir conotações distintas (Olve *et al.*, 1999). Assim, pode-se constatar que as necessidades e intenções determinam a linguagem que será utilizada pelo usuário.

A dificuldade de definir e selecionar as medidas com a mesma finalidade está diretamente ligada ao campo pretendido de utilização. Quanto mais amplo, mais difícil se torna. Medidas mal definidas ou expressas de forma insuficiente podem gerar um resultado diferente do esperado. A linguagem das medidas precisa ser sempre objetiva e concisa, para que essas possam ser equiparadas a observações reais sem qualquer tipo de viés (Olve *et al.*, 1999).

As pessoas que sintetizam suas observações em medidas serão influenciadas, mesmo que inconscientemente, pelas práticas existentes. Segundo Olve *et al.* (1999), os dados extraídos das medições só se transformarão em informação se puderem ser entendidas pela pessoa que estará recebendo. Essa só se transformará em um novo conhecimento se os dados constituírem uma nova informação para quem está recebendo. As medidas serão pontos-chaves para os *scorecards* utilizados no *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1997).

Segundo Olve *et al.*, (1999) com medidas “você obtém aquilo que você pede”. No caso de uma medida inapropriada ser utilizada com um objetivo específico, o resultado final poderia ser uma subotimização, ou uma falsa ‘verdade’.

Para apresentar a importância de medidas justas e verdadeiras, é preciso responder a algumas perguntas. Quando as medidas são criadas sob a ótica dessas perguntas, elas podem apresentar resultados mais positivos (Sink & Turtle, 1989):

1. Por que se deve medir?
2. O que se deve medir?
3. Como se pode ou como se deve medir?
4. Quando se deve medir?
5. Onde se deve medir?
6. Quem deve medir?

2.4.1.1. Por que se deve medir?

Uma organização deve medir para monitorar, acompanhar e controlar seu desempenho, identificando sua evolução e visando avaliar seus *gaps*, ou fraquezas na busca por melhoria. Medir ajuda a organização a se projetar no futuro, por meio de *feedback* de resultados, que ajuda na melhoria do desempenho (Ratton, 1998).

A idéia dos ciclos PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACT*) mostra a importância de medir, pois busca corrigir erros e a melhoria contínua. Medir contribui para um ganho de informação e tal ganho contribui para o ganho de conhecimento, indicando os custos e os benefícios.

A medição dará o conhecimento esperado a respeito do atendimento ou não dos objetivos pré-definidos pela organização, assegurando que a estrutura produza os resultados esperados; que promova a capacitação das pessoas envolvidas nos processos e que reconheça e recompense as contribuições pessoais dadas visando a um melhor desempenho (Levinson, 1970).

2.4.1.2. O que se deve medir?

Existem diversas dimensões que merecem cuidados especiais nas análises. A pergunta do *que medir* deve estar completamente alinhada às expectativas dos clientes e ao planejamento interno da empresa. Ter bem definido o que será mensurado é primordial para a estruturação de todo o sistema de medição e avaliação do desempenho. As organizações que almejam um desempenho superior precisam dar atenção a todas as dimensões (ambiente interno e externo), medindo as possibilidades. No entanto, é necessário que seja dado um foco maior aos fatores críticos de sucesso, que representam uma extensão da missão e da visão da organização. A partir da análise do modelo *SWOT* e da interação com as crenças, valores e princípios da organização, são definidos os fatores críticos de sucesso, que irão gerar um conjunto de metas e diretrizes. Cabe ao executivo deliberar sobre os indicadores que serão utilizados para monitorar os objetivos propostos. O papel de um sistema de medição é alinhar tais indicadores ao longo do Planejamento Estratégico de uma organização como a Petrobras, por exemplo.

O modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), e o modelo de Hope e Hope, (1996) apresenta quatro perspectivas fundamentais para analisar o desempenho da organização: Financeira, Processos Internos, Mercado e Aprendizados e Crescimento.

Outros autores, como Handfields e Nichols Jr. (1999), sugerem outras medidas que são divididas em quatro áreas principais: satisfação do cliente/qualidade; tempo; custos e recursos/ativos. Vollmann e Cordon (1998) sugerem outras medidas: tempo de lançamento de novos produtos, obsolescência, itens danificados, tempo de fluxo entre desembolso e receitas. Segundo os autores “é melhor medir algo aproximadamente certo do que medir exatamente errado”.

Já para Atkinson *et al.* (1997) uma organização que busca sucesso precisa atender aos interesses de seus *stakeholders*. Os proprietários buscam retorno sobre

os investimentos, os funcionários buscam segurança, e os clientes, qualidade e custo.

Razzolini (2000), propõe que o processo de avaliação deve ser montado de tal forma que permita a identificação dos requisitos relacionados:

- Saber se os empregados estão comprometidos e trabalhando rumo aos objetivos estabelecidos;
- Mensurar a qualidade dos serviços prestados;
- Quantificar os custos das atividades;
- Acompanhar o cumprimento dos prazos;
- Analisar variáveis organizacionais que afetem o desempenho;
- Identificar necessidades de desenvolvimento ou adequação dos recursos da organização;
- Antecipar ações corretivas quando forem identificados os desvios no desempenho em relação ao pré-estabelecido;
- Sempre fornecer *feedbacks* para realimentar o processo.

O que pode ser identificado é a inexistência de um padrão de indicadores e de dimensões. Sink e Tuttle (1989) e Clark Jr (1995 *in* Ratton, 1998), propuseram uma complexa interação de sete critérios de desempenho, conforme descrito no subitem 2.4.2.5. Definido o que medir, resta agora descobrir como medir o desempenho da organização.

2.4.1.3. Como se deve medir?

A velocidade e o volume de informação disponível crescem quase que de maneira exponencial e medir esse volume fica cada dia mais difícil e complexo. Daí a necessidade de criar e organizar um sistema de medição para medir com maior precisão esse crescente volume de informação.

A idéia de medir vem desde os primórdios da humanidade, pois diversas atividades acabam envolvendo uma avaliação, um julgamento. É preciso medir para comparar o desempenho de uma organização com seu concorrente e com seu próprio desempenho passado (Macedo-Soares & Ratton, 2003).

Os Sistemas de Medição de Desempenho chegaram com o objetivo de gerir um maior volume de informação e trouxeram em paralelo os indicadores de desempenho (Ratton, 1998). Os conceitos dos Sistemas de Medição de

Desempenho e de indicadores serão apresentados de forma mais detalhada no tópico de 2.4.2 - Sistemas de Medição de Desempenho.

2.4.1.4. Quando se deve medir?

Não existe um momento específico para medir o desempenho, nem uma frequência específica. Por se tratar de análise e tratamento das informações identificadas no ambiente interno e externo, essa avaliação precisa ser realizada sempre que houver necessidade de uma decisão (Kaplan & Norton, 1997).

Para que, no processo decisório, as ações tomadas tenham o resultado esperado, a decisão precisa ser baseada em fatos e dados; na prática, a medição precisa ser constante e dinâmica (Olve *et al.*, 1999).

2.4.1.5. Onde se deve medir?

Esta é uma outra questão que precisa ser analisada. A medição deve e pode ser feita em qualquer parte da cadeia organizacional e em qualquer nível hierárquico. Em todos os níveis organizacionais, existem processos decisórios e tais processos precisam estar alinhados com a estratégia global (Olve *et al.*, 1999).

A mesma estratégia global é desmembrada em estratégias de nível, de grupos, de área e até individuais, o que mostra a necessidade de medições específicas em cada nível, a fim de corroborar para um maior alinhamento entre a estratégia global e as estratégias de nível (Olve *et al.*, 1999).

2.4.1.6. Quem deve medir?

As medições precisam ser feitas por pessoas capazes de entender as informações disponíveis e ter grande conhecimento de análise de dados. Essas pessoas precisam ser treinadas para desenvolver, utilizar, rever e avaliar o sistema de medição de desempenho, embora caiba aos responsáveis ter conhecimento das estratégias e do Planejamento Estratégico da organização para saber o quanto as informações agregam valor ao processo de tomada de decisão (Olve *et al.*, 1999).

Segundo Hope e Hope (*in* Ratton, 1998), as medições necessitam ser desenvolvidas pelas mesmas equipes as utilizam, sendo que todos os membros de uma equipe são também responsáveis pela medição. Os principais usuários de um

sistema de medição de desempenho são os tomadores de decisão (Hope & Hope, 1996).

2.4.2. Sistema de Medição de Desempenho - SMD

O desafio que muitas organizações enfrentam hoje é supervisionar a implantação dos objetivos estratégicos. No transcorrer de certas etapas de implantação, é necessário diagnosticar alguns problemas, para entender suas causas no intuito de atingir o objetivo inicial da organização. Para um gerenciamento eficaz da organização, é fundamental que o desempenho seja avaliado (Levinson, 1970; Macedo-Soares & Ratton, 2003).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.21), “se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado”. Os autores acrescentam ainda: se a empresa anseia sobreviver e prosperar na era da informação, deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias que, por sua vez, estão baseadas no relacionamento com os clientes, com as *core competences* e com as capacidades organizacionais.

Para Razzolini (2000, p. 24):

“... os sistemas de medição de desempenho, nas organizações, objetivam estabelecer maneiras de acompanhar os processos ou atividades para verificar se os mesmos estão atendendo às necessidades e expectativas dos clientes e fornecendo informações adequadas a fim de que sejam tomadas decisões relativas a ações de prevenção, manutenção ou correção de tais processos ou atividades de forma que atinjam os objetivos organizacionais.”

Segundo Neely *et al.*,(1995), o Sistema de Medição de Desempenho é uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio. A eficiência vai tratar da relação entre a utilização econômica dos recursos; levando em consideração um determinado nível de satisfação. Por sua vez, a eficácia avalia o resultado de um processo no qual as expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Para Clark Jr (1995, p.1; *in* Ratton, 1998, p. 51), o Sistema de Medição de Desempenho é definido como:

“o conjunto de pessoas, métodos, ferramentas para gerar, analisar, expor, descrever e avaliar dados e informações sobre as múltiplas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais em seus múltiplos constituintes”.

Um Sistema de Medição de Desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento,

seção etc.), aos seus processos e às suas atividades organizadas e bem definidas em blocos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado (Olve *et al.*, 1999).

Assim, medição de desempenho pode ser definida de maneira genérica como uma ação de determinar as medidas de desempenho, suas grandezas, sua avaliação com o objetivo de ajuste e como uma ato de regular a ação medida (Kaplan & Norton, 1992; Sink & Turtle, 1993).

A definição de medição de desempenho não é simples, envolve pessoas, equipamentos, informação e conhecimento (Olve, *et al.*, 1999). É interessante salientar que as informações de caráter quantitativo obtidas com a medição apoiarão as futuras tomadas de decisão. No entanto, pode-se encontrar ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa cuja medição não seja factível (Marr, 2004). De acordo com Kaplan e Norton (1997), a avaliação dos ativos intangíveis e a capacidades da empresa são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis. Concretamente, não é fácil atribuir valor financeiro confiável a novos produtos em fase de pré-produção, processos inovadores, habilidades, motivação, flexibilidade de funcionários, lealdade dos clientes e outros (Kaplan & Norton, 2004a).

Gerenciar tais fatores erroneamente pode deixar o sistema de medição incompleto e algumas decisões podem não acontecer, ocasionadas por essas falhas estruturais. Similarmente, como ocorre com a definição, os objetivos atribuídos à medição de desempenho dependerão dos executivos da organização e da infraestrutura de suporte ao Sistema de Medição de Desempenho.

Ao implantar um SMD, espera-se obter um melhor conhecimento do desempenho da empresa, como: (i) compreender melhor os processos, (ii) garantir que as decisões estejam baseadas em fatos e não em emoções, revelando problemas que, por preconceito, tendência ou antigüidade, são encobertos (Olve *et al.*, 1999; Hronec, 1993). Dessa forma, o Sistema de Medição de Desempenho é dito como direcionador do caminho para a organização atingir a meta estabelecida.

Um sistema de medição tem como objetivos (Kaplan & Norton, 1996; Olve *et al.*, 1999; Razzolini, 2000; Ratton, 1998):

- Comunicar a estratégia e clarificar valores;
- Identificar e diagnosticar problemas e oportunidade;

- Ajudar e entender os processos;
- Definir responsabilidades;
- Melhorar o controle e o planejamento;
- Mudar comportamento e envolver pessoas.

Os SMDs desenvolveram-se como meio de monitorar e manter o controle organizacional, fazendo com que os executivos tenham *insights* e permitindo que as decisões futuras sejam mais bem estruturadas antes de serem tomadas, já que se sabe *o que se fez*, a maneira *como foi feito* e *onde* pode ser melhorado, e mais, *quando* o sistema está fora de controle. O Sistema de Medição de Desempenho é importante porque o conhecimento do passado propicia aos gestores saber como obter melhorias contínuas em condições de lucratividade (Neely, 1998; Ratton, 1998; Hronec, 1993; Kaplan & Norton, 2004b).

2.4.2.1. Sistemas de Medição de Desempenho Tradicionais

Embora os Sistemas de Medição de Desempenho tenham mudado nas últimas décadas, em especial nos últimos anos, a mensuração do desempenho acontece a centenas de anos, em função das transações comerciais e financeiras que aconteciam no passado (Hendricks *et al.*, 2004). Kaplan e Norton (1996) comentam que, no período da revolução industrial, as organizações desenvolveram algumas inovações no sistema de medição, como a *DuPont* e a *GM (General Motors)* que tinham grandes diferenciais competitivos. Nesse período, a maioria dos indicadores eram financeiros.

Na verdade, os estudos dos indicadores começaram com os estudos do tempo de Taylor e os estudos de tempo e de movimento de Gilbreth nos anos de 1920 e 1930 (Jensen & Sage, 2000). Eles usaram os dados quantitativos do desempenho coletados na organização para identificar os movimentos mais apropriados que cada tipo de trabalhador deveria fazer para conseguir a máxima eficiência na produção (Emerson e Naehring, 1988 *in* Jensen & Sage, 2000).

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho começaram a ser mais difundidos e aplicados nas organizações, a partir de 1954, com o surgimento de uma nova linha de administração, intitulada APO (Administração por Objetivos) (Chiavenato, 1980).

Segundo Jensen e Sage (2000), já na década de 1960, os Sistemas de Medição de Desempenho focaliza os movimentos de qualidade com as filosofias da gerência de qualidade total de Deming e de Juran (TQM). Outros sistemas de melhoria de desempenho que emergiram durante esse período incluem círculos de qualidade, equipes, processos e *brainstorming*. Enfatizaram também as introspecções e as melhorias contínuas, empregando uma visão mais holística. Essas técnicas ressaltam o uso das informações qualitativas, conjuntamente com a informação interna e externa de desempenho (Deming 1986; Emerson e Naehring, 1988; Juran, 1988 *in* Jensen & Sage, 2000).

Ainda hoje, muitas organizações utilizam em seu SMD indicadores tradicionais, que tinham como características:

- Visão fragmentada - não reconheciam a integração dos negócios, por serem focados em processos e áreas isoladas;
- Ênfase na eficiência produtiva;
- Ênfase no financeiro em detrimento da estratégia;
- Deficiência na divulgação dos indicadores em tempo hábil.

Tais características se tornaram incompatíveis com as necessidades que se apresentavam frente aos gestores (Neely, 1998).

A dinâmica do ambiente e a incompatibilidade de informações começaram a produzir as primeiras críticas a esse sistema. Para Neely (1998), as maiores críticas aos indicadores tradicionais estavam em apresentarem em curto prazo poucas informações de qualidade e de focar em otimizações locais e não globais. O próprio autor diz que os indicadores incentivavam pouco a inovação, não focalizavam os clientes e a concorrência e, principalmente, não possuíam foco estratégico.

Para outros autores, os indicadores tradicionais eram pouco úteis para a manufatura, por apresentarem distorção dos custos, inflexibilidade, falta de relevância e informação progressiva (Kaplan & Norton, 1996), além de serem criticados pelo seu foco retrospectivo e pela incapacidade de demonstrar a criação de valor. Esses indicadores ainda são motivo de críticas por não melhorarem a qualidade e nem a satisfação dos clientes. Entretanto, ter bons indicadores de qualidade e satisfação dos clientes resulta em bons indicadores financeiros, assim

como um bom desempenho operacional pode resultar em um bom desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1992; Olve *et al.*, 1999).

Nessa fase, as empresas que buscam o sucesso são aquelas que conseguem incorporar novas tecnologias aos ativos, permitindo um ganho de produtividade e eficiência. Diversas iniciativas foram feitas na busca pela melhoria contínua nesse novo ambiente competitivo, como: Gestão da Qualidade Total - TQM, *Just in Time* - JIT, Custeio Baseado em Atividade – ABC e Reengenharia.

Os Sistemas de Medição de Desempenho evoluíram em função de (Neely, 1998; Porter, 1980; Norton & Kaplan, 1996; Hamel & Prahalad, 1995):

- Mudanças da natureza do trabalho;
- Aumento da competição;
- Mudanças dos papéis organizacionais;
- Mudanças das demandas externas;
- Inovação como fator de Vantagem Competitiva;
- Segmentação de mercados e clientes;
- Escala Global
- E *Knowledge workers*. Este principalmente, pois inicia-se uma análise maior dos ativos intangíveis (Kaplan & Norton, 2004b; Marr, 2004).

2.4.2.2. Novos Sistemas de Medição para uma nova competição

Os Sistemas de Medição de Desempenho avançaram nos últimos anos com um maior alinhamento do desempenho funcional com os objetivos estratégicos da organização.

“Revolutions begin long before they are officially declared. For several years, senior executives in a broad range of industries have been rethinking how to measure the performance of their businesses. They have recognized that new strategies and competitive realities demand new measurement systems. Now they are deeply engaged in defining and developing those systems for their companies” (Eccles, HBR, jan-fev, 1991, p. 131)

Dessa maneira, a década de 90 foi marcada pelo desenvolvimento dos indicadores de desempenho. Um dos marcos desse desenvolvimento foi o artigo de “*The Performance Measurement Manifesto*” de Robert G. Eccles em 1991 e a “A Revolução da Medição” de Andy Neely (1998).

A revolução dos indicadores de desempenho mudou suas características e sua utilização. Eles passaram a ser utilizados, segundo Possamai e Hansen (1998, p. 26), para:

- Definir o papel e as responsabilidades de cada agente;
- Profissionalizar as decisões;
- Dar maior objetividade nas avaliações;
- Permitir o autogerenciamento;
- Definir prioridades de ação.

Já para outros autores, os motivos da utilização dos novos Sistemas de Medição de Desempenho eram (Harrington, 1993; Olve *et al.*, 1999; Norton & Kaplan, 1993, 1996; Neely, 1998):

- Mostrar a eficiência com que são empregados os recursos;
- Identificar oportunidade para ganhos e aperfeiçoamento contínuo;
- Ajudar a estabelecer metas e a monitorar tendências;
- Ajudar a obter uma maior acurácia e agilidade nos *feedbacks*.

As características de sucesso dos indicadores de desempenho mudaram devido à nova competição. Identificar tais características torna-se primordial para novas medidas de desempenho. Os novos indicadores têm como características (Neely, 1998; Maskell, 1991; Kaplan & Norton, 1996):

- Serem dinâmicos;
- Serem congruentes com a estratégia competitiva;
- Identificarem tendências e progressos;
- Serem abrangentes, englobando todos os processos;
- Serem capazes de influenciar as atitudes dos funcionários;
- Serem de fácil entendimento e bem definidas;
- Serem capazes de avaliar o desempenho global e não o local apenas;
- Terem capacidade de direcionar e suportar melhorias contínuas;
- Terem impacto visual;
- Relacionarem-se a metas específicas que, segundo Harrington (1993), podem ser metas empresariais, que se relacionam ao desempenho mínimo para atender às expectativas dos clientes; e metas desafios

estabelecidas por uma equipe ou pessoa no intuito de atingir um determinado desempenho em um dado momento.

Segundo Olve *et al.* (1999), os indicadores de desempenho são divididos em três níveis hierárquicos. Na base da pirâmide, estão as pessoas que cuidam da execução; no meio, os táticos, pessoas que controlam o processo, e no topo, o nível estratégico em que pessoas que definem o plano. Outros autores advogam que os indicadores não poderiam ser separados em três níveis, pois a competitividade do ambiente exige que as pessoas pensem, controlem e executem as ações em todos os níveis da organização (Kaplan & Norton, 2004a).

Com as crescentes críticas às medidas financeiras, cresceu a necessidade de formulação de um sistema de medição de desempenho que deixe de focar principalmente os indicadores financeiros. Diversos estudos foram apresentados por Kaplan e Norton (1993; 1996; 1997) diante da necessidade de balancear os indicadores, deixando de lado o foco financeiro e incluindo outros indicadores.

Os Sistemas de Medição de Desempenho não são estáticos. Eles são desenvolvidos, gerenciados e avaliados constantemente na busca pela exatidão dos resultados aferidos no processo, já que podem influenciar o comportamento dos gestores na implementação de uma estratégia. Para Sink e Tuttle, (1993) não basta apenas medir uma atividade, é preciso analisá-la e entendê-la para que a estratégia seja implementada da melhor maneira. É necessário tratar os dados e interpretá-los, transformando-os em informação para a realização do planejamento, sendo um elo de ligação entre o desempenho observado e o planejamento desejado.

Segundo Sink e Tuttle (1993), os sistemas são compostos por um conjunto de processos de coleta, armazenamento e processamento de informações. A agregação de valor está na utilização dos dados disponibilizados. O grande desafio dos gestores é transformar os dados existentes em informações de valor que possibilitem a tomada de uma decisão mais exata e rápida.

A conclusão é que o objetivo geral de Sistema de Medição de Desempenho é conduzir a organização na busca pela melhoria contínua da atividade por meio de medidas alinhadas ao ambiente e aos objetivos estratégicos.

2.4.2.3. Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho

A complexidade do ambiente atual requer uma avaliação estruturada na procura de uma visão mais planejada e organizada. Uma abordagem estruturada trabalha com uma análise racional, com a intenção de gerenciar melhor as organizações e minimizar o risco de decisões erradas. Para isso, utilizam-se modelos que representam de forma simplificada uma aproximação da realidade.

Nenhum modelo é completo e abrangente a ponto de transcrever toda a realidade com perfeita exatidão, e não precisa ser perfeito para atingir os objetivos propostos. Sua utilização tem como finalidade ajudar aos gestores na análise de uma tomada de decisão mais estruturada. A escolha de um modelo não é simples, porque precisa vir acompanhada de uma avaliação dos fatores críticos de sucesso e do tipo de planejamento feito pela organização. Para um melhor entendimento, serão apresentados os seguintes modelos de Avaliação de Desempenho:

1. Modelo *Quantum* (Hronec, 1993);
2. Modelo de Melhoria de *Performance* (Sink & Tuttle, 1993);
3. Modelo da Pirâmide da *Performance* (McNair *et al.*, 1990 in Olve *et al.* 1999);
4. Modelo PEMP (Progresso Efetivo e Medição da *Performance*), (Adams & Roberts, 1993, in Olve *et al.*, 1999);
5. Modelo do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992);
6. Modelo de Excelência da Gestão (FNQ).

Modelo *Quantum* de Hronec

O modelo de desempenho *Quantum* tem como finalidade monitorar os processos, otimizar o valor da organização e dos serviços para os *Stakeholders*. Para isso, trabalha com uma matriz em três dimensões: Qualidade, Custo e Tempo, visando equilibrar essas três dimensões estratégicas. Neste modelo, a dimensão de qualidade significa produtos e serviços de excelência; na dimensão tempo, excelência na gestão dos processos; e na de custos, excelência com economia nos processos (Hronec, 1993). É essencial para o modelo a existência de relacionamento entre as dimensões, conforme figura 9.

Quando existe um relacionamento entre as dimensões custo e qualidade, ocorre, segundo Hronec, uma criação de valor para o cliente; já, quando a relação fica entre qualidade e tempo, ocorre uma otimização da prestação dos serviços.

A matriz *Quantum* mostra a relação entre as dimensões (qualidade, custo e tempo) com os níveis (organização, processos e pessoas), como se vê no quadro 1.

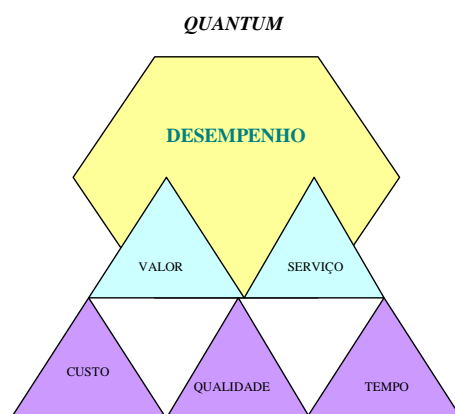


Figura 9 - Família de Medidas Modelo *Quantum* (Hronec, 1993)

Quadro 1 - Matriz *Quantum* de Medição Hronec (1993)

DESEMPENHO <i>QUANTUM</i>			
NÍVEIS	VALOR		SERVIÇO
	CUSTO	QUALIDADE	TEMPO
ORGANIZAÇÃO	Financeiros Operacionais Estratégicos	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilidade Maleabilidade
PROCESSO	<i>Inputs</i> Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
PESSOAS	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Existem, em paralelo, outros três níveis complementares à matriz *Quantum* (Hronec, 1993):

1. Pessoal: composto das pessoas que executam as atividades;
2. Processo: composto das atividades que consomem os *inputs* e disponibilizam os *outputs*;
3. Organização: corresponde aos níveis de desempenho das pessoas e processos.

O sistema de desempenho de Hronec (1993) preconiza uma melhora no valor e nos serviços aos *stakeholders* e tem como característica uma visão horizontal de gerenciamento, que consiste em quatro elementos distintos;

1. Geradores - São representados pela base na figura 10. Esse elemento leva em consideração a liderança da organização, os interessados e nas melhores práticas.
2. Facilitadores - Representam o elo de ligação entre a implantação e a estratégia. Os facilitadores são representados pela comunicação, recompensas, treinamento e pelo *Benchmarking*.
3. O processo - Consiste no entendimento dos processos, e na identificação dos mais críticos, para que possam ser empregadas medidas de *Outputs*. Ainda nesta etapa são desenvolvidos os processos para controlar e monitorar as atividades chaves, para que possam ser implementadas.
4. Melhoria contínua - É o elemento final desse processo e consiste no *feedback* para a melhoria contínua do processo.

Assim, o modelo proposto por Hronec tem como objetivo associar missão, estratégia, metas e processos dentro da organização. O modelo *Quantum* é composto de seis etapas:

1. Desenvolvimento e validação das rotinas dos relatórios;
2. Obtenção do endosso pela gerência;
3. Apresentação do plano de implementação às pessoas do processo;
4. Mensuração e emissão de relatórios;
5. Análise das ações – identificar os efeitos gerados;
6. Melhoria contínua das medições de desempenho.

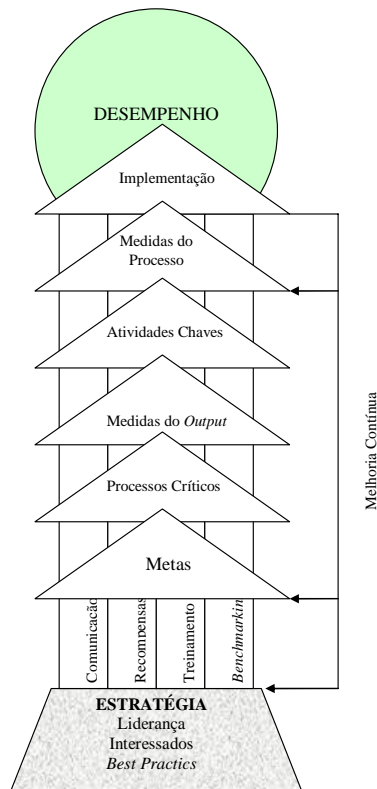


Figura 10 - Modelo *Quantum* de Hronec

Modelo de Melhoria de *Performance* de Sink & Tuttle

O modelo proposto por Sink e Tuttle trabalha com uma medição focada em sete critérios:

- Eficácia;
- Eficiência;
- Qualidade;
- Produtividade;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Inovação; e
- Lucratividade.

O modelo parte do princípio de que a estratégia precisa ser abrangente e integrada. Para isso, ele é representado como um ciclo fechado de *feedback* composto de oito etapas, conforme a figura 11.

O modelo começa com uma visão macro da organização e a definição dos objetivos estratégicos; passa, em seguida, por um processo de medição dos indicadores chaves de desempenho até atingir a obtenção de *feedbacks* para a implementação. Tal modelo se caracteriza pelos conceitos das escolas prescritivas

em que a estratégia é formada de cima para baixo (Mintzberg, 2000; Sink & Tuttle, 1993).

Segundo Sink e Tuttle (1993), esse modelo não tem como característica as premissas de apenas uma escola estratégica de Mintzberg (1990). Na verdade, ele tem uma combinação de diversas escolas. No caso da formulação da estratégia, o modelo se aproxima da escola do Planejamento com a redução dos aspectos formais da formulação da estratégia. Ao efetuar uma análise do ambiente interno e externo, aproxima-se da escola de Porter (Posicionamento) e, quando se refere aos processos participativos e aos *feedbacks*, aproxima-se da escola do Aprendizado.

Um dos pontos de crítica ao modelo de Sink e Tuttle está na evidência de que o conhecimento fica restrito apenas à equipe de planejamento.

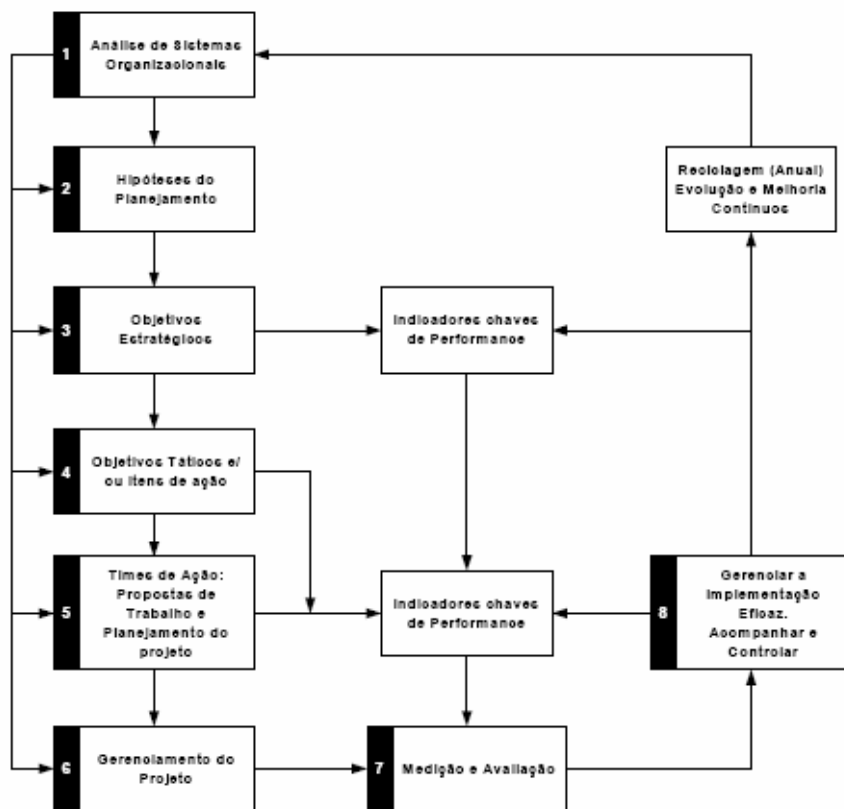


Figura 11 - Modelo de Sink & Tuttle (1993)

Pirâmide de Performance de McNair *et al.*, (1990, in Olve *et al.*, 1999)

O modelo proposto por McNair *et al.* (1990, in Olve *et al.*, 1999), a Pirâmide de *Performance*, está baseada nos conceitos da administração da qualidade total, engenharia industrial e relatório das atividades. O princípio do modelo é voltado para o cliente vinculado à estratégia da organização. A pirâmide

mostra uma organização em quatro níveis distintos e proporciona uma estrutura para o sistema de comunicação de duas vias. Os objetivos e as medidas tornam-se elos entre a estratégia e suas atividades (Olve *et al.*, 1999).

Os objetivos da organização são traduzidos para os níveis mais baixos, enquanto as medidas são traduzidas para os níveis superiores, conforme a figura 12. No topo da pirâmide, é formulado o ponto de vista da organização. No segundo nível, nas unidades comerciais, os objetivos são expressos em termos financeiros e de mercados.

O terceiro nível consiste nos fluxos dentro da organização, e são essas as funções cruzadas que se estendem a vários departamentos da organização. Nesse nível, os objetivos são formulados em função da satisfação dos clientes, da produtividade e da flexibilidade. Na base da pirâmide, onde ficam as partes operacionais, o desempenho é medido diariamente. Quanto mais alto na pirâmide, menor a frequência das medições.

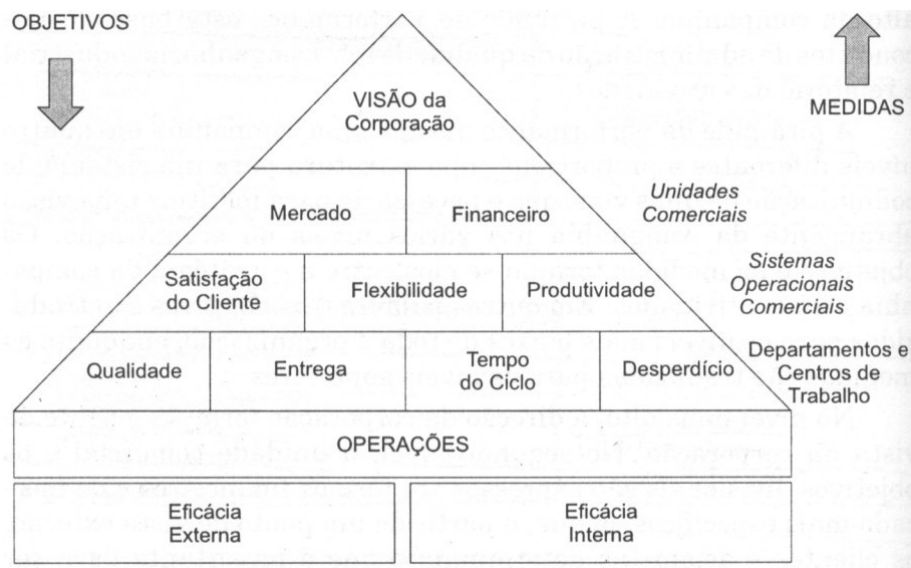


Figura 12 - Pirâmide de *Performance* (McNair, 1990, in Olve *et al.*, 1999)

PEMP

O modelo PEMP (Progresso Efetivo e Medição da *Performance*), proposto por Adams e Roberts (1993, in Olve *et al.*, 1999), tem como meta fomentar uma cultura tal que a mudança constante seja um modo de vida normal, permitindo *feedback* rápido conforme apresentado na figura 13. O PEMP mensura a organização em quatro áreas:

- Medidas externas: servir clientes e mercados;
- Medidas Internas: melhorar a eficácia e a eficiência;
- Medida de alto a baixo: romper a estratégia total e acelerar o processo de mudança;
- Medidas de baixo para cima: delegar poderes e aumentar a liberdade de ação.

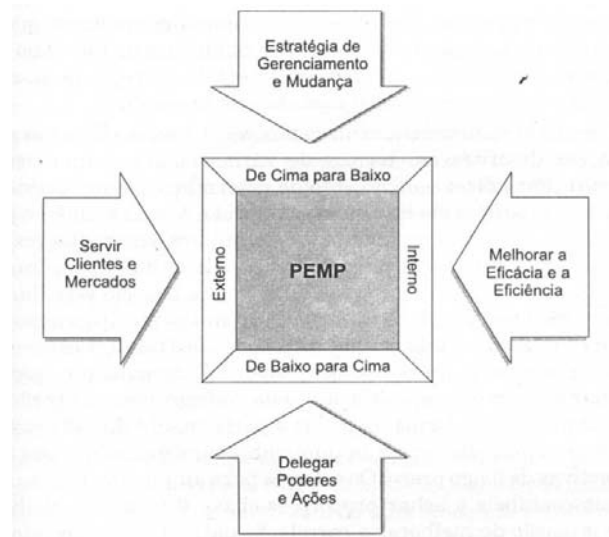


Figura 13 - Finalidade das medidas do progresso e da *performance* - PEMP (Adams & Roberts, *in* Olve, *et al.*, 1999)

Modelo de Excelência da Gestão (FNQ)

Este modelo da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, criado em 1992 e continuamente revisado, expressa conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial.

Para a FNQ (2006, p.7):

“O Modelo de Excelência da Gestão, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas da gestão específica, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema da gestão de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande.”

Os Fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência (2006, p. 15

- 18) são:

1. Visão sistêmica;
2. Aprendizado organizacional;
3. Proatividade;
4. Inovação;

5. Liderança e constância de propósitos;
6. Visão de futuro;
7. Foco no cliente e no mercado;
8. Responsabilidade social;
9. Gestão baseada em fatos;
10. Valorização das pessoas;
11. Abordagem por processos;
12. Orientação para resultados.

Este modelo considera a organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo, sugerindo que os elementos integrantes do modelo interagem de maneira harmônica e integrada, com foco direcionado para o resultado.

O modelo idealizado pela FNQ foi criado com base nos preceitos da excelência, e organiza-se em oito critérios, conforme apresentado na figura 14 e descritos no quadro 2.

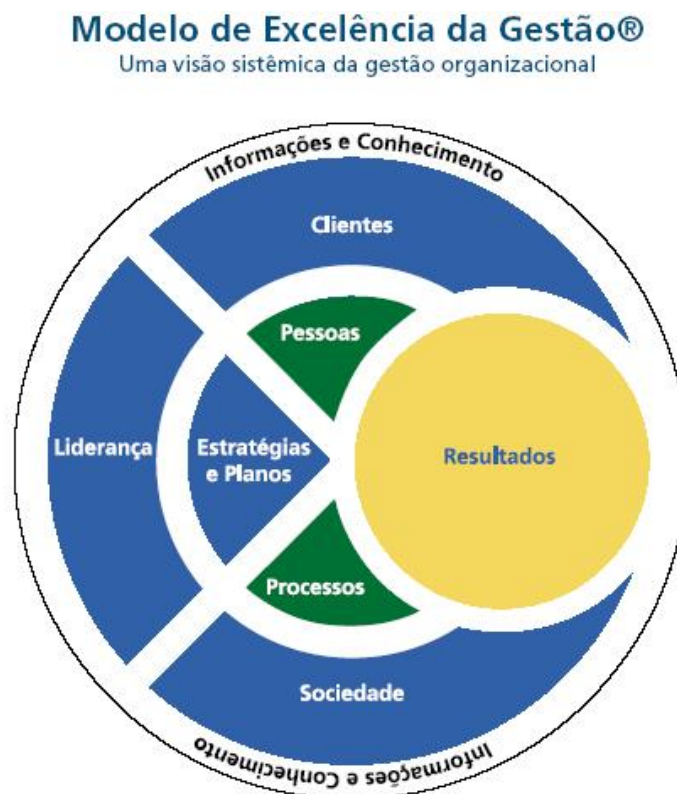


Figura 14- Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2006, 19)

Quadro 2 - Descrição dos Critérios de Excelência da FNQ - adaptado (2006)

Critérios	Descrição
Liderança	Examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.
Estratégia e Planos	Este critério analisa, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.
Clientes	Este critério avalia como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.
Sociedade	Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade – e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.
Informação e Conhecimento	Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos seus ativos intangíveis.
Pessoas	Este Critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.
Processos	Este critério examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio.
Resultado	Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

Para a implementação deste modelo de Excelência em Gestão é adotado o seguinte processo conforme apresentado na figura 15.

O modelo demonstra que acontece um planejamento das ações, seguida da execução para posteriormente ser avaliada pelos indicadores. Isso indica que há uma ligação direta entre o planejamento desses indicadores e os resultados.

Para a FNQ os resultados de uma análise de desempenho precisam contribuir para o processo de formulação e implementação da estratégia (FNQ, 2006).

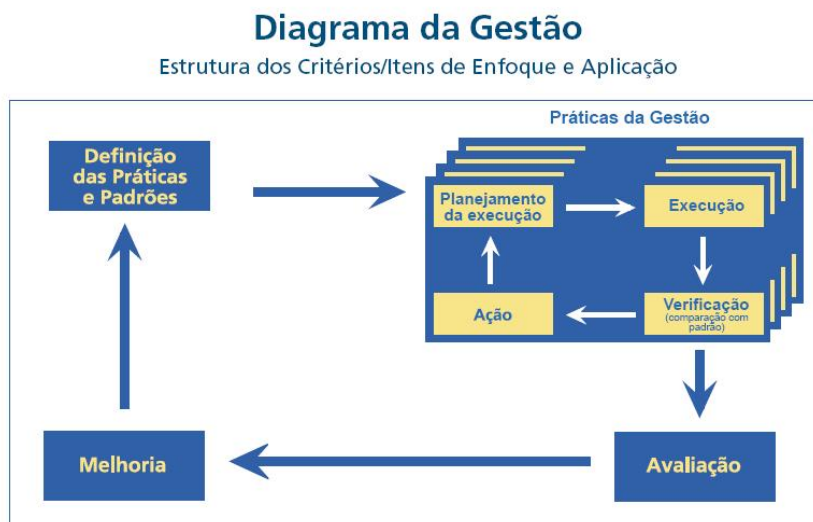


Figura 15- Diagrama de Gestão (FNQ, 2006, 21)

Todos os modelos apresentados neste Capítulo são projetados para medir o desempenho dos negócios e para vincular as medidas utilizadas à estratégia da organização. Constata-se, assim, que o *BSC* de Kaplan e Norton não é a única alternativa, tendo surgido ao mesmo tempo que outros modelos com finalidade similar.

No entanto, o *Balanced Scorecard* tem uma contribuição importante, pois retoma conceitos há muito esquecidos e não compreendidos. O estudo de Norton e Kaplan apontou para a elaboração de um "sistema equilibrado de medição estratégica", organizado em torno das quatro perspectivas mencionadas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento. No próximo Capítulo, será apresentado o modelo de Medição de Desempenho, proposto por Kaplan e Norton, em 1990; o *Balanced Scorecard*.