

METODOLOGIAS PIONEIRAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES (EMPRESAS)

**LEITURA RECOMENDADA PARA A AULA MODELOS (METODOLOGIAS)
PIONEIRAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ORGANIZAÇÕES
(EMPRESAS)**

**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EXTRAÍDA DA DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO DE FLÁVIO HOURNEAUX, FEA/USP. 2005. Pág. 36 a 45.
Disponível em versão digital na biblioteca da faculdade.(1). Reproduzido
parcialmente com autorização do autor. Veja o rodapé citação da fonte.**

1.3.1 O Método Tableau de Bord

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

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

(1) HOURNEAUX, F. Jr. Avaliação de desempenho organizacional: estudo de caso de empresas do setor químico. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. 2005.160 p.

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

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

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

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

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

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

1.3.2 O Método de Martindell

Em 1950, Jackson Martindell, presidente do *American Institute of Management*, publica *The Appraisal of Management*, no qual descreve uma ferramenta que permitiria a realização de uma análise completa das organizações, dos mais diferentes tipos. Para Martindell *apud* Corrêa (1986, p. 35), um método de avaliação deve atender aos seguintes requisitos: (a) flexibilidade – a sua aplicação é estendida a diversos tipos de administração e a vários campos do conhecimento; (b) inteligibilidade – entendimento quanto às questões que serão abordadas e retratarão a situação da organização; (c) comparabilidade – possibilidade de comparação entre as várias organizações; (d) mensurabilidade – as medidas refletem a qualidade da administração; e (e) enfoque sistêmico – consideram-se as várias inter-relações e a interdependência que ocorrem dentro das organizações.

Buchele (1971, p. 142), considera que, do ponto de vista da mensuração numérica, “talvez o melhor sistema de avaliação publicado seja aquele desenvolvido por Jackson Martindell”. Tal

método consta de 10.000 pontos para a avaliação do desempenho, sendo que esta seria a pontuação máxima que uma organização poderia atingir (MARTINDELL, 1950, p. 280). Estes pontos seriam atribuídos a dez variáveis distintas, listadas na tabela 1, que permitiriam a mensuração e avaliação da organização nestes dez quesitos, obtendo-se uma pontuação global da organização.

Tabela 1: Pontuações segundo o Método de Martindell

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

Fonte: adaptado de Martindell, 1950, p. 280

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

1.3.3 O Método da Administração por Objetivos

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

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

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

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

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

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

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

Seguindo a linha da importância de se conhecer o desempenho da organização, o autor afirma que a atividade de mensuração de desempenho requer, em primeiro e destacado lugar, habilidade analítica por parte do administrador (DRUCKER, 1954, p. 345). O processo de avaliação do

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

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

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

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

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

No entanto, críticas foram feitas a esse método. Os dois motivos principais seriam: primeiro, a tendência da administração se tornar uma busca incessante de resultados ou lucros; e, segundo, que executivos não teriam estímulos para a ação ou então, buscariam os resultados a qualquer custo (WARREN *apud* LODI, 1974, p. 59). Kaplan e Norton (2001, p. 151) alegam também que Drucker concentrou sua atenção demasiadamente em conceitos, sendo seu método de difícil

aplicação na prática. Para Daft e Marcic (2004, p. 156), a administração por objetivos apresenta tanto benefícios como problemas, conforme mostra o quadro 5.

Quadro 5: Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos

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

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

1.3.4 O Método das Áreas-Chave de Resultado

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

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

² Conforme descrito anteriormente no item 2.2, página 25

divididos em áreas-chave de resultados, sendo que cada uma delas deveria ser capaz de refletir os objetivos funcionais que seriam de importância para o bem-estar do negócio como um todo.

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

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

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

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

1.3.5 O Método de Buchele

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

Quadro 6: Tipos de avaliação existentes, segundo Buchele

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

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

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

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

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

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