

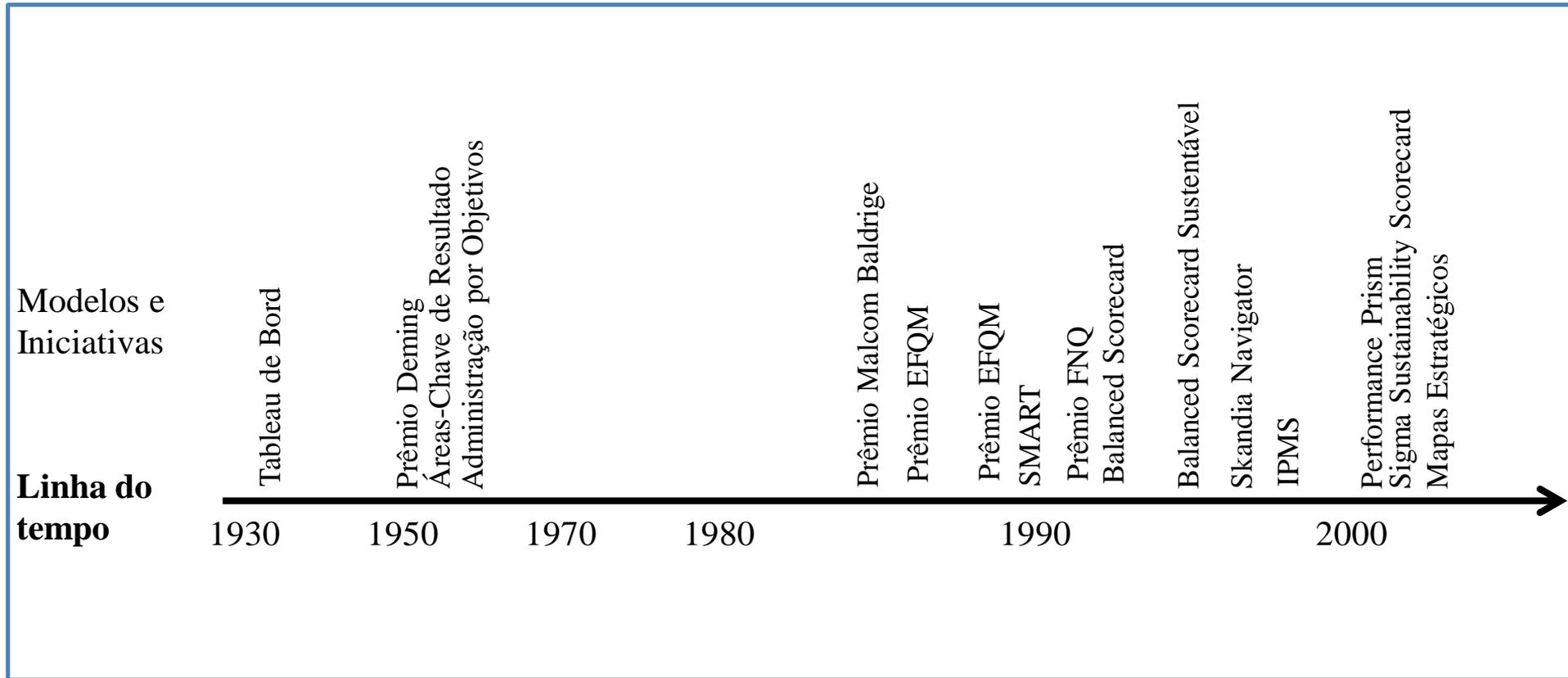


EAD-612

Avaliação de Desempenho Organizacional

Aula 4

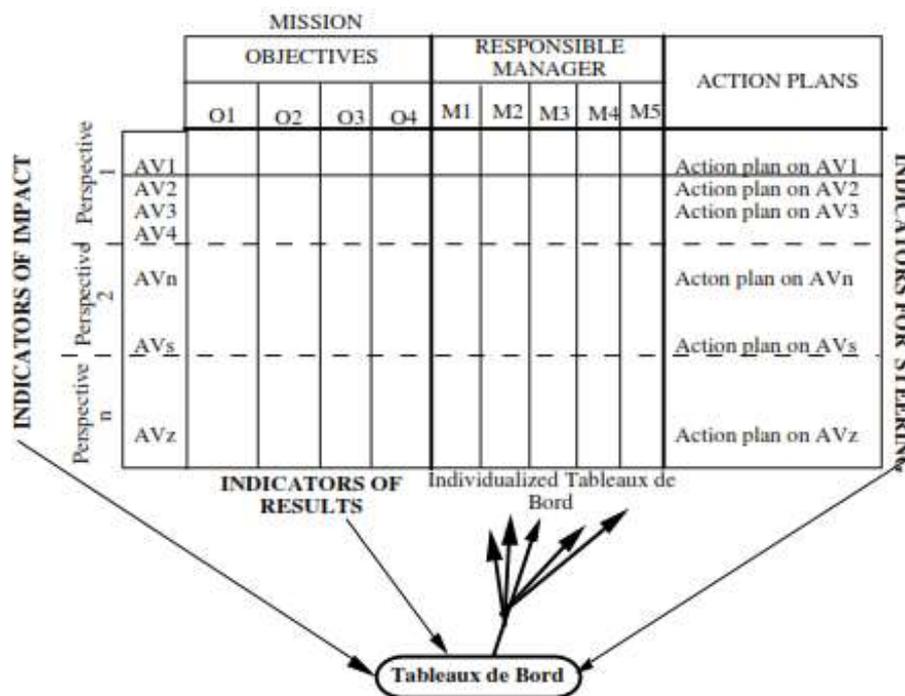
Prof. Flavio Hourneaux Junior
18 de março de 2019



Modelo	Data	Autor (es)	Características
Tableau de Bord	1900's / 1930's	Engenheiros franceses	<p>conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos</p> <p>fatores críticos de sucesso (KSF–Key Success Factors);</p> <p>indicadores de desempenho (KPI–Key Performance Indicators)</p>



Modelo	Data	Autor (es)	Características
Tableau de Bord	1900's / 1930's	Engenheiros franceses	<p>conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos</p> <p>fatores críticos de sucesso (KSF–Key Success Factors);</p> <p>indicadores de desempenho (KPI–Key Performance Indicators)</p>



Modelo	Data	Autor (es)	Características
Tableau de Bord	1900's / 1930's	Engenheiros franceses	conjunto de medidas que incluem tanto indicadores financeiros como não financeiros, que pretendem traduzir a missão e a visão da organização em objetivos fatores críticos de sucesso (KSF–Key Success Factors); indicadores de desempenho (KPI–Key Performance Indicators)

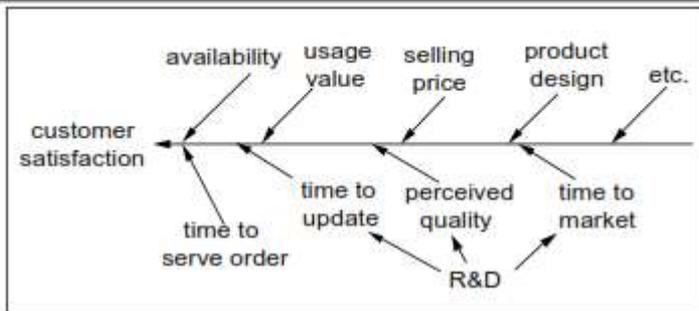


Figure 3

An illustration of the components of customer satisfaction that need to be managed to guarantee performance of the organization (if customer satisfaction has been identified as one important component of performance).

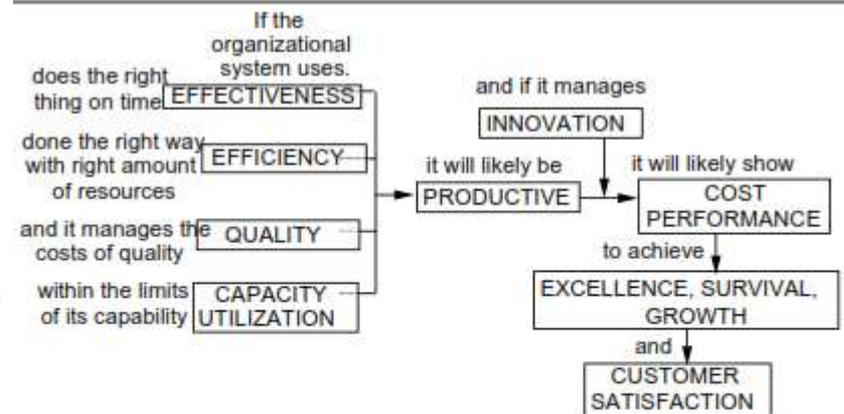
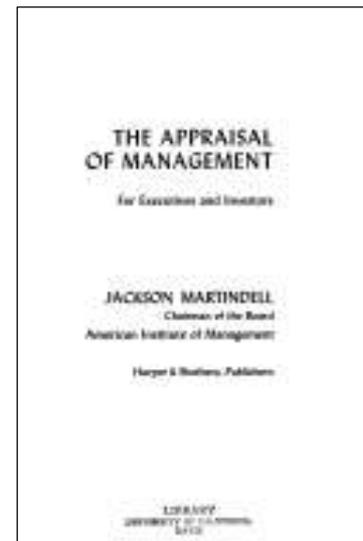
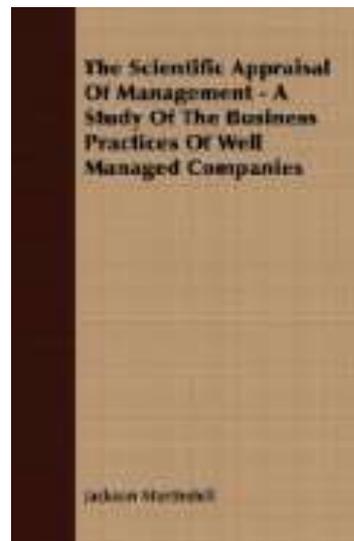


Figure 4

The structure of a causal model indicating the key indicators.

(K. J. Euske and M. J. Lebas, "Performance Management for Maintenance Depots", in *Advances in Management Accounting*, Jai Press, 1999, Epstein, Lee and Poston Editors)

Modelo	Data	Autor (es)	Características
Martindell	1950	J. Martindell (EUA)	<p>Variáveis</p> <p>Função econômica</p> <p>Estrutura organizacional</p> <p>Saúde da rentabilidade</p> <p>Justiça para com os acionistas</p> <p>Pesquisa e desenvolvimento</p> <p>Análise da direção</p> <p>Políticas fiscais</p> <p>Eficiência na produção</p> <p>Vigor das vendas</p> <p>Avaliação dos executivos</p>

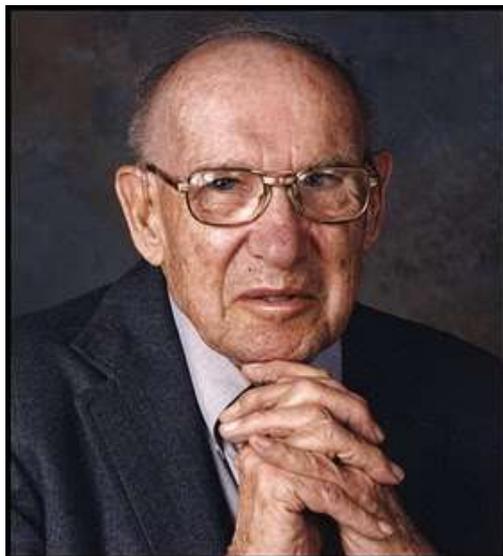


Modelo de Martindell

Valores genéricos

VARIÁVEIS	MÉDIA MÁXIMA	MÉDIA MÍNIMA
Função econômica	1.000	750
Estrutura organizacional	500	375
Saúde dos lucros	600	450
Serviços para os acionistas	700	525
Pesquisa e desenvolvimento	800	600
Análise da diretoria	800	600
Política fiscal	1.000	750
Eficiência da produção	1.100	825
Vigor das vendas	1.300	975
Avaliação de executivos	2.200	1.650
Total	10.000	7.500

Modelo	Data	Autor (es)	Características
Administração por Objetivos	1954	Peter Drucker (EUA)	<p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> posição no mercado; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; Rentabilidade; <ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento dos gerentes; desempenho e desenvolvimento dos empregados; responsabilidade pública.



December 22, 2004



I AM CONCERNED BECAUSE MY OBJECTIVES ARE VAGUE AND UNMEASURABLE.

AS A RESULT, I AM NOT INSPIRED TO ACHIEVE MY FULL POTENTIAL...AND... UM...

DID I JUST SAY I'M DOING A BAD JOB AND ASK YOU TO PUNISH ME?

THAT'S WHAT I HEARD.

★ ★ ★ ★ ★

[BUY ME](#) [LICENSE ME](#) [SHARE](#) [EMAIL](#) [PRINT](#) [EMBED](#)

Related Searches: [Results](#) | [Achievement](#) | [Potential](#)

Fonte: <http://search.dilbert.com/>

Modelo	Data	Autor (es)	Características
Administração por Objetivos	1954	Peter Drucker (EUA)	<p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> posição no mercado; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; Rentabilidade; <ul style="list-style-type: none"> desenvolvimento dos gerentes; desempenho e desenvolvimento dos empregados; responsabilidade pública.

Benefícios e Problemas da Administração por Objetivos

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

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

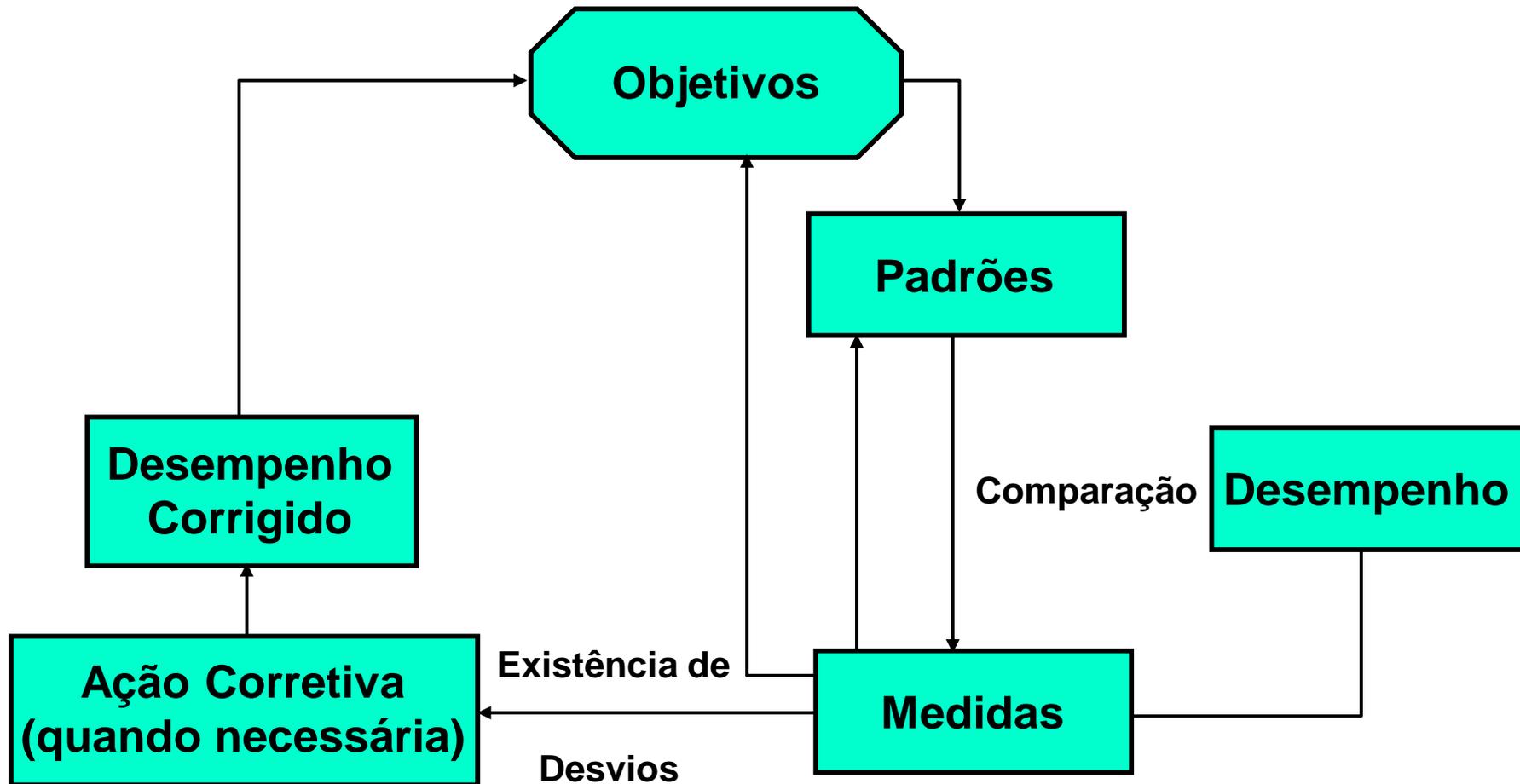
Modelo	Data	Autor (es)	Características
Áreas-Chave de Resultado	1955	General Electric Company (EUA)	Variáveis: lucratividade; posição de mercado; produtividade; liderança do produto; desenvolvimento do pessoal; atitudes dos empregados; responsabilidade pública; equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.



CONSIDERAÇÕES

- Diferentes modelos → infinitas possibilidades de aplicação
- Evolução na amplitude dos modelos, com tendência a enfoques além do financeiro
- Pioneirismo do Tableau de Bord → Balanced Scorecard (na França, Tableau de Bord Prospectif)
- Muitas semelhanças entre vários Modelos estudados
- Papel no diagnóstico e prevenção de problemas

Visão Geral do Processo

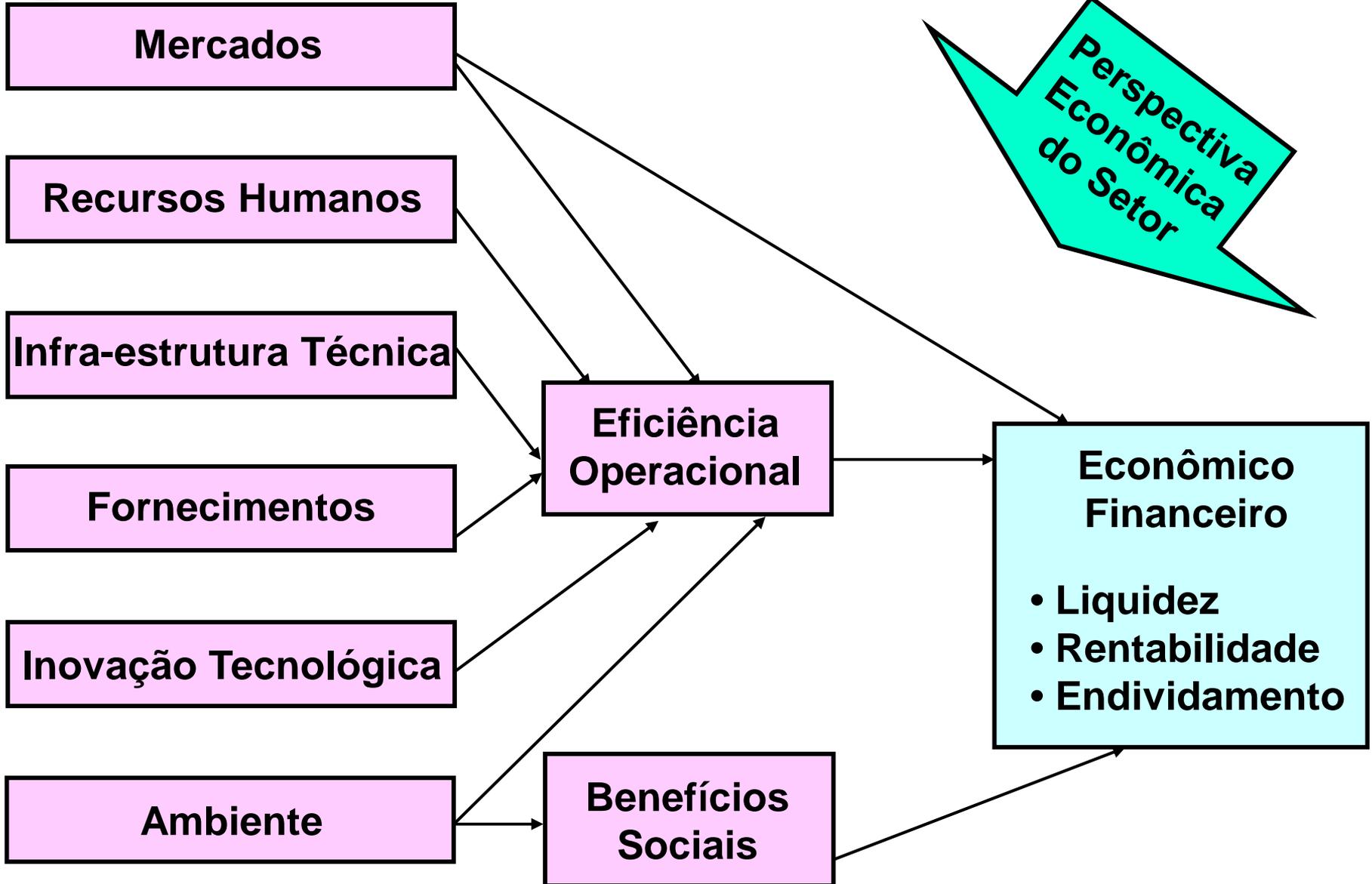


Fases do Processo

- 1. FASE DE PREPARAÇÃO**
- 2. FASE CONCEITUAL/MODELAGEM**
- 3. FASE DE IMPLANTAÇÃO**
- 4. FASE DE ANÁLISE E INFORMAÇÃO**
- 5. FASE DE MANUTENÇÃO E AJUSTES**
- 6. DECORRÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO**

Passo a passo







Hospital Universitário da Universidade de São Paulo

<http://www.hu.usp.br/>

A partir das informações, responda:

1. Quais as principais dimensões relevantes para o desempenho do HU?
2. Quais os principais resultados esperados do HU?
3. Que fatores do macroambiente afetam o desempenho do HU?