

EAD-612

Avaliação de Desempenho Organizacional

Aula 5

Prof. Flavio Hourneaux Junior
25 de março de 2019

ORGANIZAÇÃO

Antes:

Modelo Taylorista-Fordista

Produção em massa

Baseado em produtos



Década de 1990:

Competências Essenciais

Competitividade

Modelos Flexíveis

Conhecimento

Baseado em produtos/serviços



MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Antes:

Foco nos resultados da produção

Modelos:

- Controle da Produção
- *Tableau de Bord*
- Administração por Objetivos (APO)

Década de 1990:

Foco na estratégia, nos processos e na integração

Modelo:

Balanced Scorecard

1992

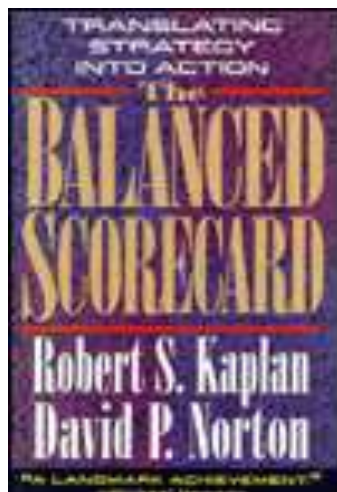
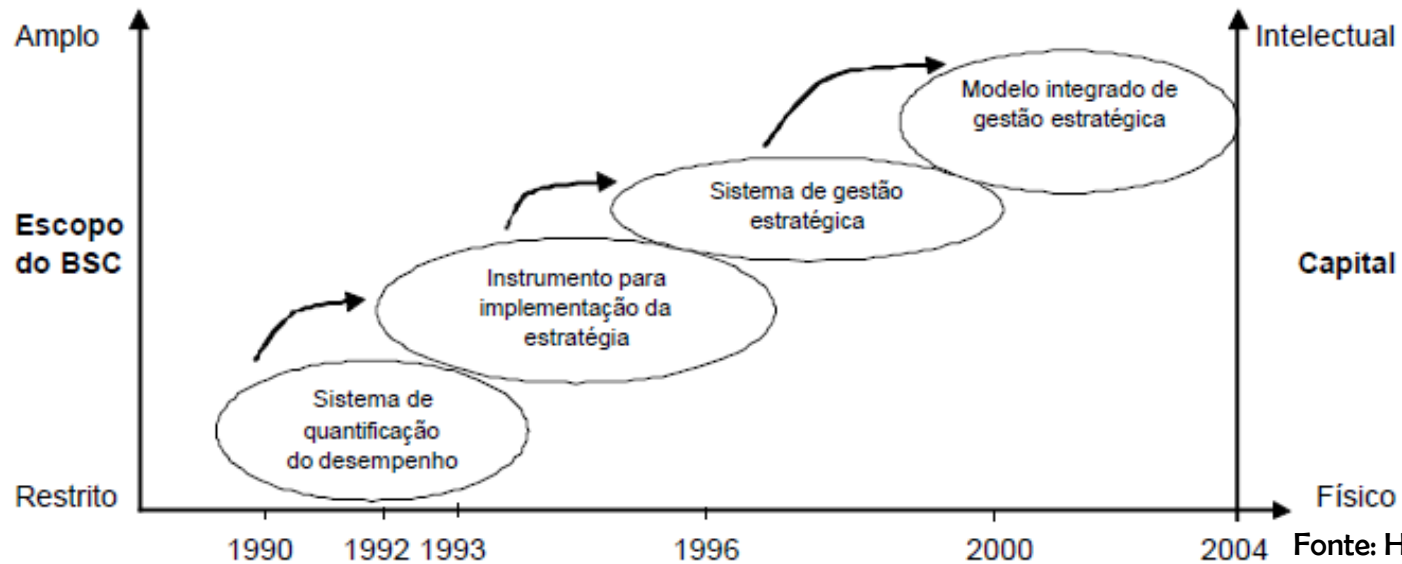


Robert Kaplan
(Harvard Business School)

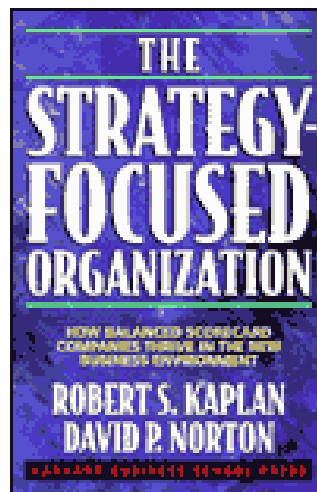
Visão da academia

David Norton
(Renaissance Solutions, Inc.)

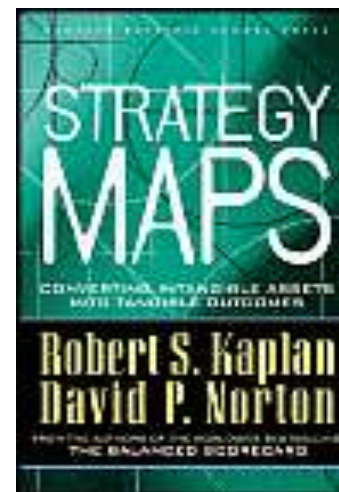
Visão de consultoria



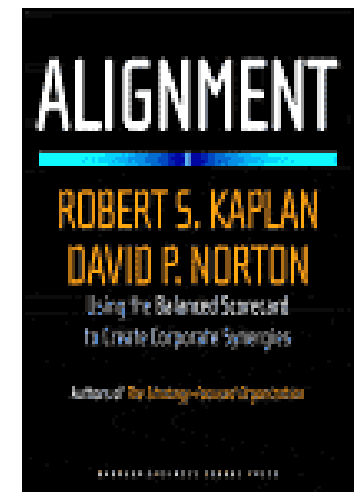
1996



2000



2004



2005

As 25 ferramentas mais utilizadas em gestão

- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| • Balanced scorecard | • Enterprise risk management* | • Satisfaction and loyalty management |
| • Benchmarking | • Knowledge management | • Scenario and contingency planning |
| • Business process reengineering | • Mergers & acquisitions | • Shared service centers |
| • Change management programs* | • Mission and vision statements | • Social media programs* |
| • Core competencies | • Open innovation | • Strategic alliances |
| • Customer relationship management | • Outsourcing | • Strategic planning |
| • Customer segmentation | • Price optimization models | • Supply chain management |
| • Decision rights tools | • Rapid prototyping* | • Total quality management |
| • Downsizing | | |

*Tool added to the survey in 2011

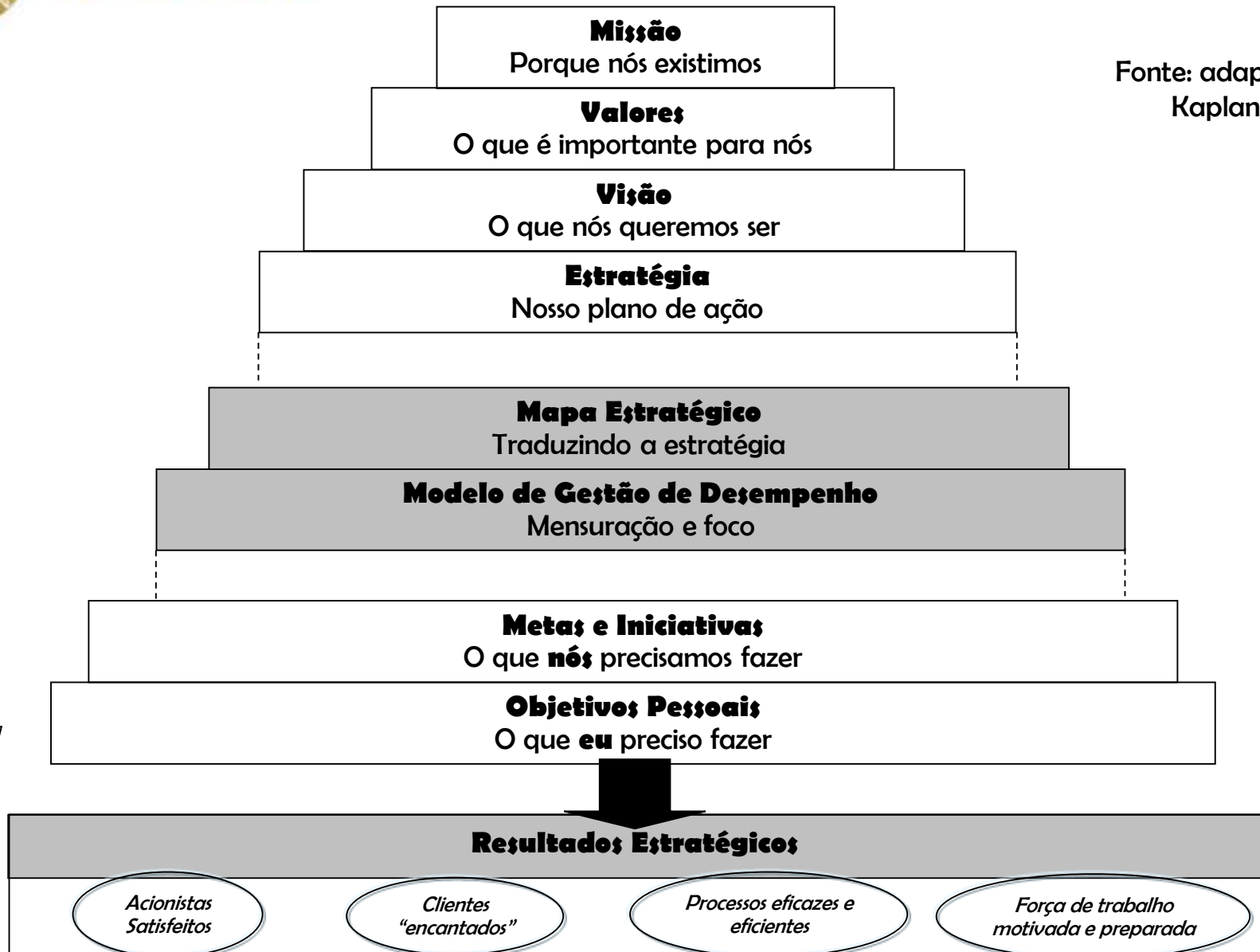
Variação no uso das ferramentas de gestão

	Projected Increase	Projected 2011 usage	Actual 2010 usage
Open innovation	36%	57%	21%
Scenario and contingency planning	35%	65%	30%
Price optimization models	34%	55%	21%
Satisfaction and loyalty management	32%	64%	32%
Knowledge management	31%	69%	38%
Customer segmentation	29%	71%	42%
Decision rights tools	29%	46%	17%
Business process reengineering	29%	67%	38%
Strategic alliances	28%	73%	45%
Core competencies	27%	73%	46%
Social media programs	27%	56%	29%
Enterprise risk management	27%	57%	30%
Shared services centers	25%	53%	28%
Total quality management	24%	62%	38%
Customer relationship management	24%	82%	58%
Change management programs	23%	69%	46%
Supply chain management	21%	60%	39%
Rapid prototyping	21%	32%	11%
Strategic planning	21%	86%	65%
Mergers & acquisitions	18%	53%	35%
Benchmarking	16%	83%	67%
Balanced scorecard	16%	63%	47%
Mission and vision statements	15%	78%	63%
Outsourcing	13%	68%	55%
Downsizing	6%	31%	25%

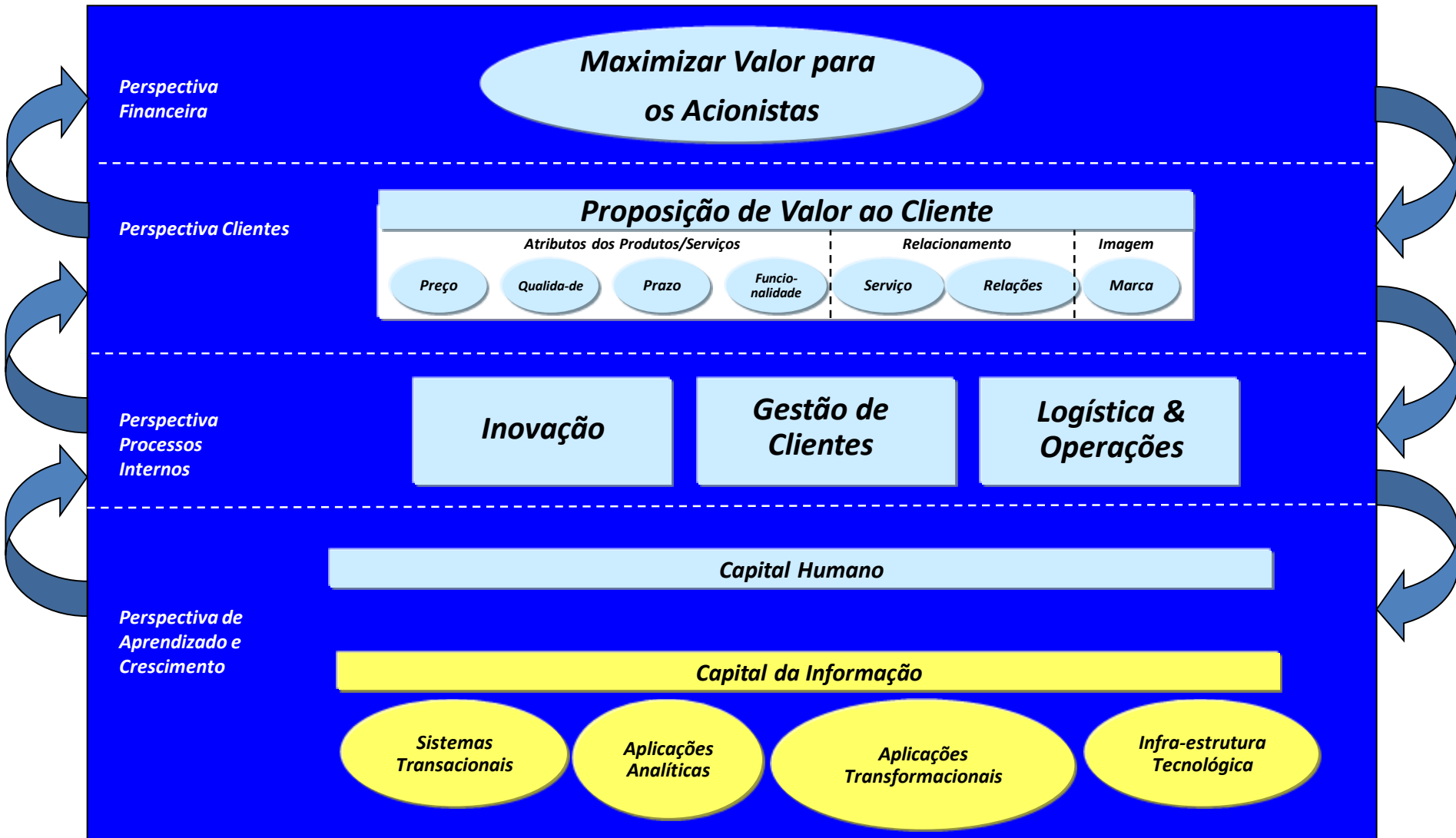
Source: Bain survey

Fonte: adaptado de
Kaplan, Norton
(2004)

A
L
I
N
H
A
M
E
N
T
O



Mapa Estratégico Genérico



Mapa Estratégico 2018-2022

Infraero

MISSÃO: Administrar, operar, desenvolver e explorar infraestrutura, serviços e negócios aeroportuários, contribuindo para a integração nacional e o desenvolvimento do país.

VISÃO: Ser reconhecida pela excelência na prestação de serviços e disponibilidade da infraestrutura aeroportuária, contribuindo com a integração do país.

RESULTADOS

10 Garantir a sustentabilidade financeira da Infraero com responsabilidade socioambiental

11 Ter clientes, governo e demais partes relacionadas satisfeitos reforçando a marca Infraero como sinônimo de excelência aeroportuária

DESAFIOS INTERNOS

5 Fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções técnicas e de negócios que elevem a eficiência da organização

6 Garantir infraestrutura e serviços de qualidade

7 Ampliar as receitas e desenvolver negócios

8 Ampliar os resultados financeiros com otimização de custos e despesas

9 Fortalecer a comunicação como forma de reforçar a marca Infraero

ALICERCE

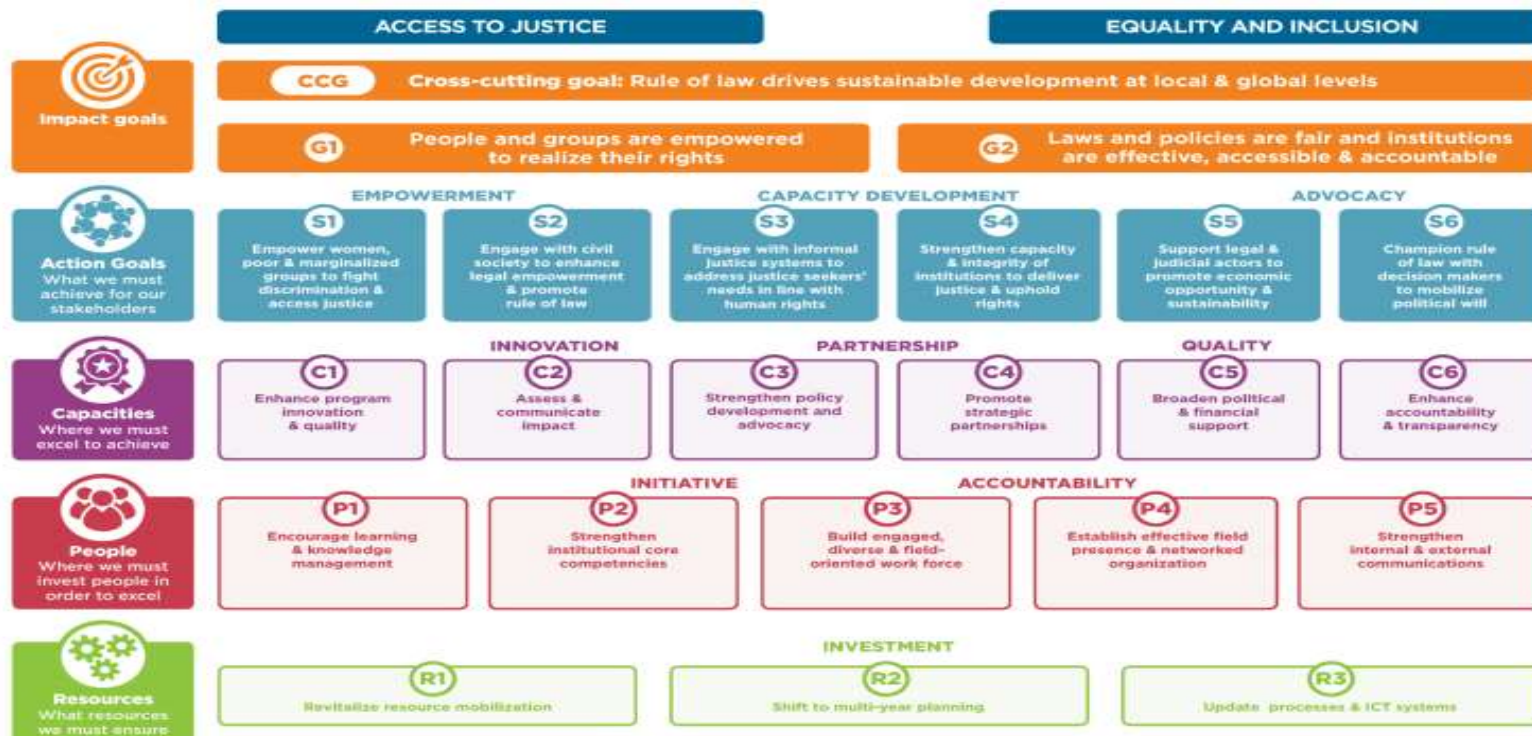
1 Aperfeiçoar e desenvolver práticas de governança e gestão

2 Implementar soluções técnicas e tecnológicas

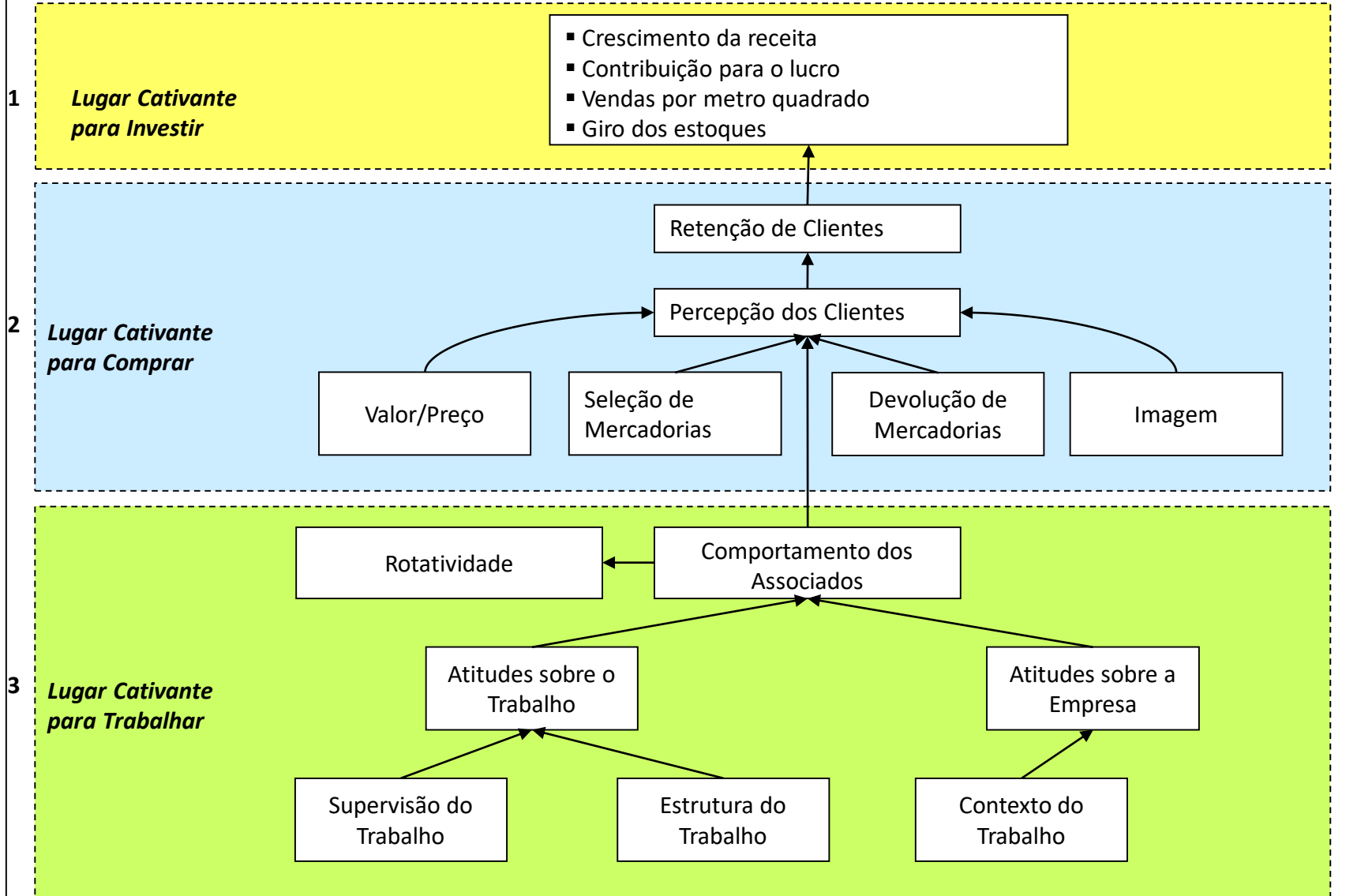
3 Desenvolver e valorizar o capital humano

4 Aprimorar a gestão do conhecimento





Mapa Estratégico da Sears





Strategy Map

MISSION: "to inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time"

SWOT
The Strategy

DRIVERS
The Objectives

MEASURES
1. Customers

MEASURES
2. Financial

MEASURES
3. Internal Process

MEASURES
4. Learning & Growth

STRATEGIC MAP

CUSTOMER	Existing Market • Increase loyalty • Increase satisfaction • Increase sense of community • Increase customer profitability	New Market • Increase market share	Reputation • Environmental effort • create the third place
FINANCIAL	Revenue Growth • Increase number of new products • Change to a more profitable product /service mix • Attract new customers and enter new markets	Cost Reduction • Reduce product/service cost per unit • Reduce selling/general administration costs	Asset Utilization • Improve asset utilization
INTERNAL PROCESS	Enhance Customer Relationship • Increase service efficiency and quality • Improve complaint resolution service	Enhance Supplier Relationship • Increase long term relationship • Increase quality and yield of coffee	Operations • Decrease process cost and time • Increase process efficiency and quality
LEARNING & GROWTH	Enhance Employee Capabilities • Improve quality of training • Attract and retain quality employees	Enhance Employee Motivation • Maintain high level of motivation	Enhance Employee Alignment • Alignment of employees

Responda as seguintes perguntas:

1. De acordo com o mapa estratégico da Starbucks, quais os pontos críticos que você identifica na estratégia da empresa?
2. O mapa estratégico está alinhado com a declaração de missão?
3. O que você acha que está “faltando” no mapa?