

Área temática: Administração Geral

ATRIBUTOS DESEJÁVEIS EM UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: AVALIANDO O SISTEMA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORES

ELVIS SILVEIRA-MARTINS

Universidade Federal de Pelotas
elvis.professor@gmail.com

SIDNEI VIEIRA MARINHO

Universidade do Vale do Itajaí
sidnei@univali.br

Resumo

A comunicação ineficiente dos objetivos estratégicos, a falta de definição de critérios quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de ações em nível operacional e a ausência de um sistema de acompanhamento por ocasião da implementação estratégica, podem gerar uma baixa eficiência dos resultados, quanto a consecução dos objetivos propostos. Diante deste contexto, o sistema de avaliação de desempenho ganha destaque na busca da eficácia organizacional. Neste sentido, este trabalho busca avaliar os atributos dos sistemas de medição de desempenho de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul. A metodologia baseou-se em pesquisa quantitativa com amostra intencional, onde as informações foram coletadas por meio de questionários respondidos pelo corpo administrativo. Observou-se que o ponto crítico do sistema de medição de desempenho reside na baixa participação dos colaboradores na definição dos indicadores, por outro lado, a integração dos sistemas com os objetivos dos diversos setores foi o atributo com o maior realce positivo. O estudo destaca-se por abordar um tema específico e explorar suas características, contribuindo para a literatura, gerando suporte as decisões gerenciais e ampliando os horizontes para novas pesquisas. Por fim, o presente artigo procura reduzir a fronteira entre o tema avaliação de desempenho e estudos organizacionais.

Abstract

The inefficient communication of strategic objectives, the lack of definition of quantitative and qualitative criteria for the establishment of operational-level actions and the absence of a monitoring system at the strategic deployment, can generate a low efficiency of the results, as the achievement of goals proposed. Given this context, the system of performance evaluation is highlighted in the pursuit of organizational effectiveness. Thus, this study sought to determine the attributes of performance measurement systems of an institution of higher education in Rio Grande do Sul. The methodology was based on quantitative survey with purposive sampling, where information was collected through questionnaires answered by governing body. It was observed that the critical point of the measurement system performance is the low participation of employees in the definition of indicators, on the other hand, the integration of systems with the goals of different sectors was the attribute with the largest positive enhancement. The study is notable because it addresses a specific theme and explore its features, contributing to the literature, generating support management decisions and expanding the horizons for further research. Finally, this article seeks to reduce the boundary between the subject of evaluation in performance and organizational studies.

Palavras-chave: Atributos, Medição de Desempenho, Instituição de Ensino Superior

1 Introdução

Cenários de grande volatilidade mercadológica nos mais diversos segmentos da sociedade e da economia motivam a competitividade entre as organizações, forçando assim, as empresas a procurarem mecanismos de medição de seu desempenho visando à manutenção ou melhoria de seu *status quo*. De acordo com Moreira (1996), as várias pressões que atuam sobre as empresas exigem que elas sejam capazes, para serem efetivamente de classe mundial, de reagir rapidamente a mudanças – mais rapidamente do que no passado.

Para o correto entendimento de situações vivenciadas pelas organizações junto aos processos de avaliação de desempenho, e de desenvolvimento de diferenciais competitivos, a moderna gestão exige uma interpretação detalhada, por meio de ferramentas, das variáveis envolvidas em seu contexto empresarial ímpar. Com o intuito de gerar suporte gerencial, organizações de todas as partes do mundo têm se apropriado de diversas metodologias de avaliação de desempenho, que em muitos casos não correspondem às expectativas iniciais.

As instituições de ensino superior (IES) não estão distantes deste cenário, ao contrário, em muitos casos estão no topo da lista de empresas que necessitam adequação no modelo de gestão. Para Moço (2007) nos últimos anos as IES foram fortemente afetadas pelas mudanças no mercado, por terem a dependência, quase que exclusiva, das mensalidades dos alunos e pela forte concorrência das últimas décadas (devido ao grande número de autorizações de cursos) passando a experimentar a lógica do mercado de concorrência acirrada.

Sonneborn (2004, p. 24) corrobora o pensamento de Moço (2007) e complementa “a profissionalização dos gestores e da gestão da educação é uma real necessidade das organizações de ensino [...] a ineficiência na gestão cobrará seu preço”.

Buscando contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de gestão este trabalho se propõe, principalmente, a examinar a atividade e o perecimento dos sistemas de medição de desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul (nominada neste estudo de FAMAX), conforme as determinações econômicas, políticas e sociais existentes neste contexto organizacional, particularmente, no que tange as relações entre os recursos estratégicos organizacionais sob suas mais diversas formas. Neste sentido, buscou-se a resposta para o seguinte questionamento: *O sistema de medição de desempenho da FAMAX possui os atributos mínimos desejáveis para o seu desempenho?*

Para tanto, na segunda seção, é apresentado o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual onde se empreendeu o estudo de caso. Na terceira seção, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo de caso sob análise. Na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre a avaliação dos atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho na organização analisada. Na quinta e última seção, a guisa de conclusão, debatem-se algumas reflexões e se traçam algumas novas direções e possibilidades para a FAMAX, discutindo-se as conclusões a que o estudo permitiu chegar.

2 Marco Teórico

2.1 Sistemas de Medição de Desempenho

Os sistemas de medição de desempenho (SMD) são fundamentais para orientar as ações dos executivos, onde os indicadores devem refletir as mudanças exigidas pelo mercado. No entanto, existe uma discrepância entre as informações contidas no balanço e a realidade das organizações. Muitas organizações têm o valor de mercado associado aos seus ativos intangíveis, sendo que os sistemas de medição tradicionais não conseguem visualizar isto e deixam as organizações sem parâmetros de comparação (MARINHO, 2006).

Desta forma, as tradicionais técnicas de gestão, já utilizadas há muitos anos nas organizações, não parecem ter o amadurecimento gerencial necessário. Vale ressaltar que o índice de mortalidade de um sistema de medição de desempenho (SMD) é extremamente elevado, em função da ausência de uma sistemática correta no processo de implementação. Sendo assim, seria correto afirmar que um sistema para avaliação de um SMD tende a fracassar se um conjunto de critérios desejáveis não for definido e aplicado concomitante com a implementação do SMD.

Em concordância Neely (1999) destaca que tornou-se uma obsessão alguns instrumentos utilizados para avaliar o desempenho das empresas e exemplifica com os questionários de satisfação disponibilizados em aviões, hotéis e bares como sendo um dos vícios empresariais que, em muitos casos, ao contrário de sua função travam o processo de avaliação.

Para Hronec (1994), medidas de desempenho são os ‘sinais vitais’ da organização. Elas informam às pessoas que estão fazendo como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. No entendimento de Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, ou às suas partições (divisões, departamentos), aos seus processos, às atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

O processo de decisão sobre quais medidas de desempenho adotar é valioso, pois obriga as equipes de gestão a serem explícitas sobre suas prioridades de mensuração e a relação entre elas, publicitando e recebendo uma oportunidade para resolver eventuais diferenças de opinião entre as informações relevantes (NEELY et al., 2000) e para por em prática objetivos estratégicos analisando as diferenças entre os resultados atuais e os resultados pretendidos (USOFF; THIBHODEAU; BURNABY, 2002).

O que impressiona é o fato de que, mesmo com longa trajetória, principalmente os de mensuração financeira, ainda hoje cerca de 70% (setenta por cento) dos sistemas de Medição de Desempenho apresentam dificuldades em suas rotinas (MCCUNN, 1998).

Este fato se deve, em muitos casos, a não utilização de padrões de medição. Cada organização deverá realizar a avaliação de suas atividades utilizando sistemas adequados a sua realidade empresarial. Assim, os sistemas de medição de desempenho deverão ser adaptativos mas com atributos mínimos para sua efetividade na organização.

2.2 Atributos Desejáveis para a um Sistema de Medição de Desempenho

Nesta seção serão abordados os principais atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho amparado-se no trabalho desenvolvido por Figueiredo et al. (2005). Após esta identificação foram definidos 9 atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho, sendo: 1) Aprendizado; 2) Análise Crítica; 3) Balanceamento; 4) Clareza; 5) Dinamismo; 6) Integração; 7) Alinhamento; 8) Participação; e; 9) Relacionamento Causal. O atributo dinamismo sofreu uma subdivisão, com a justificativa de facilitar a mensuração, em: agilidade, flexibilidade e monitoramento. Os principais conceitos e variáveis observáveis podem ser identificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho

| ATRIBUTO | CONCEITO | REFERÊNCIAS |
|-----------------------------------|---|--|
| Aprendizado Organizacional | Aprendizado Organizacional é a capacidade de o SMD fornecer informações que facilitem o questionamento, a avaliação ou a inovação do SO, de forma a contribuir não só para a criação, aquisição e transferência de conhecimentos, mas também para modificação do comportamento do SO, | Garvin (1993); FPNQ (2002); Kaplan e Norton, (1996b) |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | refletindo os novos conhecimentos e percepções obtidos. | |
| Análise Crítica | Capacidade de o SMD fornecer informações que possibilitem uma verificação profunda e global do desempenho organizacional com a finalidade de identificar problemas e propor soluções. | Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (2000); Nelly et al. (2002); FPNQ (2002). |
| Balanceamento | Capacidade do SMD de fornecer informações, segundo diferentes dimensões de desempenho, que possibilitem obter uma percepção multidimensional do comportamento da organização. | Kaplan e Norton (1996 ^a); Neely et al. (2002); FPNQ, (2002). |
| Clareza | Capacidade de o SMD utilizar indicadores de fácil entendimento para os usuários dos diferentes níveis hierárquicos da organização. | Sink e Smith (1993); Sink e Tuttle (1993); Neely et al., (2000). |
| Dinamismo Agilidade | Capacidade do SMD disponibilizar as informações pertinentes no momento em que são solicitadas pelos usuários dos diferentes níveis hierárquicos da organização. | Figueiredo, Macedo-Soares, Fuks e Figueiredo (2005) |
| Dinamismo Flexibilidade | Capacidade do SMD adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente interno e externo da organização e às necessidades dos usuários dos diferentes níveis hierárquicos. | Figueiredo, Macedo-Soares, Fuks e Figueiredo (2005) |
| Dinamismo Monitoramento | Capacidade do SMD acompanhar continuamente o ambiente externo e interno da organização a fim de detectar as ocorrências de problemas potenciais. | Figueiredo, Macedo-Soares, Fuks e Figueiredo (2005) |
| Integração | Capacidade do SMD interagir com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação. | Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998); Bititci et al. (2000). |
| Alinhamento | Capacidade do SMD utilizar indicadores vinculados com a estratégia e os principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados de forma a possibilitar uma percepção global do desempenho organizacional. | Kaplan e Norton (1996b); Ghalayini et al. (1997); Bititci et al. (1998, 2000); Neely et al. (2000). |
| Participação | Capacidade do SMD permitir que representantes dos diferentes grupos de usuários e interessados (fornecedores, controladores, acionistas, comunidade, etc.) tomem parte ativa em todas as fases do seu ciclo de vida (desenvolvimento, implementação, utilização, avaliação e aperfeiçoamento). | Dixon et al. (1990); Thor, (1993); Ghalayini et al. (1997). |
| Relacionamento Causal | Capacidade do SMD inter-relacionar os diversos indicadores de forma a facilitar o entendimento das relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores da organização. | Kaplan e Norton (1996b); Neely et al. (2002). |

Fonte: Adaptado de Figueiredo et al. (2005)

O estudo de Figueiredo (2003) enfatiza um problema atual, visto que, existe ampla literatura sobre o desenvolvimento e a implementação de novos SMD's para sanar os problemas de inadequação dos tradicionais, mas poucos trabalhos são publicados ou divulgados sobre a definição de um conjunto de características-chave para a avaliação destes.

Este artigo enfatizará os atributos desejáveis identificados por Figueiredo (2005), deixando para futuros trabalhos outras abordagens junto aos SMD da FAMAX. Desta forma, a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que fundamentou este trabalho.

3. Metodologia

A presente seção visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos propostos no início do artigo. Utilizando-se do paradigma interpretativo, onde a sociedade é entendida sob um ponto de vista do participante na ação que se está observando (MORGAN, 1980) e da pesquisa quantitativa, o presente estudo buscou

entender as situações específicas, partes de um contexto particular, ou seja, os sistemas de avaliação de desempenho da FAMAX.

A abordagem foi quantitativa através de gráficos estatísticos, que possibilitaram a quantificação de informações. O presente estudo buscou apropriar-se da linguagem descritiva que pode fazer eventos comuns parecerem extraordinários, atribuindo confiabilidade, retratando imagens, persuadindo, convencendo, expressando ou acendendo paixões (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Justifica-se a ação de valer-se de uma amostra intencional, representada pela FAMAX, Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul, quando da possibilidade de identificação de maior número de variáveis que não seriam identificadas em uma Instituição de porte menor, além da acessibilidade nas informações.

Neste estudo, buscou-se a coleta de dados através de: i) dados primários: vistos como os dados que precisam ser levantados diretamente na fonte, em especial com a utilização de entrevista semi-estruturada; ii) dados secundários: entendidos como os dados que normalmente não são necessários ir até os elementos da população para obtê-los, porque eles já existem em publicações.

No estudo foi utilizado como método de coleta de dados a aplicação de um questionário, na busca de informações para alimentar o processo de interpretação dos atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional.

A coleta de dados se deu com as pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão dentro da FAMAX, composta pelos coordenadores de cursos, líderes de setor (gerentes) e liderados (auxiliares administrativos) diretores e gerentes de departamentos. O estudo foi desenvolvido com uma amostra aleatória simples compondo 36 respondentes.

A tabulação foi feita pelo sistema Microsoft Excel 2007, e a análise de dados elaborada a partir de explicações sobre os dados levantados, buscando a resolução do problema de pesquisa.

4. Interpretação dos resultados

4.1 Caracterização da organização estudada

A FAMAX é uma instituição presente no mercado do interior do Estado do Rio Grande do Sul com cursos da área de Ciências Sociais Aplicadas, sendo: Administração, Ciências Contábeis e Direito, desde 2004.

Com um quadro funcional composto por 150 colaboradores, a FAMAX, já demonstra destaque no mercado local, exemplo disto é número de alunos, que hoje, somam aproximadamente 2.000 alunos. A gestão da Instituição possui inúmeros sistemas de medição de desempenho, desde softwares voltados a gestão acadêmica a planilhas desenvolvidas para tal finalidade.

4.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados foram identificados o número de respostas para cada atributo desejável. Visando possibilitar um aprofundamento na interpretação dos dados, os gráficos foram gerados considerando apenas os questionários válidos.

Desta forma, no atributo aprendizagem organizacional observou-se que a empresa ainda está iniciando sua caminhada para o alcance das variáveis que compõe este critério. Dentre os motivos que pelos quais os indicadores oscilaram entre indiferentes e satisfatórios, pode-se citar: a) baixo envolvimento dos colaboradores no processo de gestão (*top down*); b) baixo conhecimento sobre as atividades; c) elevado índice de *turn over*; d) baixa maturidade da equipe; e) formação inadequada a atividade desenvolvida.

O baixo envolvimento dos colaboradores no processo de gestão se deve a fato de a FAMAX possuir uma gestão centralizadora e burocrática. Este processo desfavorece os processos de aprendizado no momento em que as ações e práticas gerenciais não são discutidas e amadurecidas com os envolvidos. Apenas executa-se o que é determinado. Esta forma de gestão também favorece o baixo conhecimento sobre as atividades que são desenvolvidas pela comunidade interna, gerando uma falta de uniformidade nas decisões.

A existência de um elevado índice de *turn over* entre a equipe administrativa gera um custo que vai muito além do financeiro (encargos trabalhistas), ele gera o custo da perda do conhecimento adquirido sobre os sistemas de medição de desempenho da organização.

Observou-se que a mensuração do desempenho de uma organização o fortalecimento da equipe é de fundamental importância. De acordo com Davis e Newstrom (1992), para os objetivos alcançarem êxito é necessário que os mesmos gerem convencimento aos envolvidos, tendo especificidade de suas ações e estimulando o desafio.

A baixa maturidade da equipe da FAMAX é espelhada pela média de idade dos colaboradores (24 anos), onde muitos estão desenvolvendo sua primeira atividade funcional, sem experiência profissional. Outro agravante é o fato de estarem envolvidos em atividades, que em grande parte, exigem formação superior e ainda estão iniciando sua graduação. Os indicadores podem ser observados na Figura 1. No eixo identificado como 'variáveis observáveis' os números representam: (1) se o SMD fornece informações que auxiliam nas iniciativas de melhoria de desempenho da empresa; (2) se o SMD fornece informações que ajudam a entender melhor os principais processos da empresa; (3) se o SMD fornece informações que ajudam a perceber o comportamento da empresa ao longo do tempo; (4) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação de ações corretivas para melhoria do desempenho da empresa; (5) se o SMD fornece informações que facilitam a manutenção dos ganhos obtidos com as iniciativas de melhoria; (6) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação de conflitos entre os indicadores de desempenho; (7) se o SMD fornece informações que servem de base para debate entre os usuários dos diversos níveis hierárquicos da empresa.

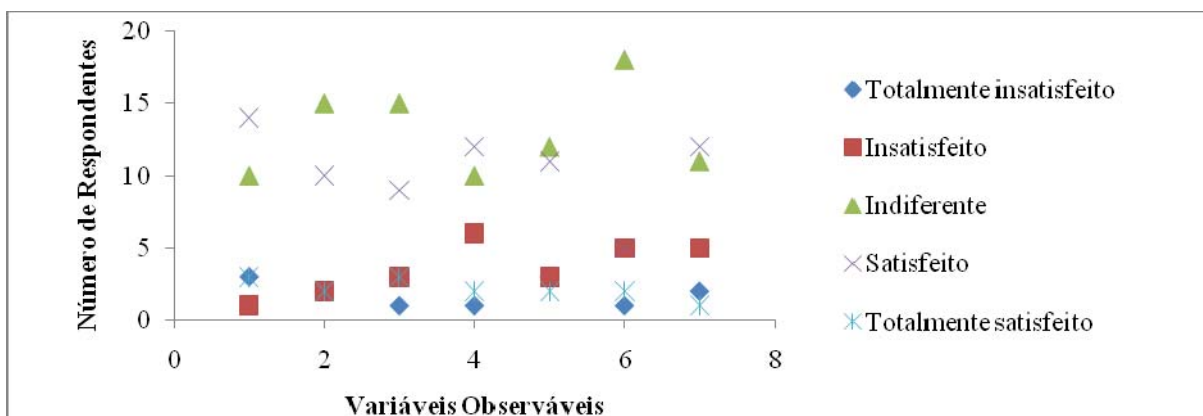


Figura 1 – Atributo Aprendizagem Organizacional (APRE)

Com a criação em 2009 de uma central de qualidade e controle, o atributo análise crítica começou a ter uma sustentação efetiva. Reflexo disto foram as respostas dos entrevistados demonstrando ter maior domínio do desempenho referente ao presente, passado e futuro. Esta análise não é mesma sobre o desempenho global, ou seja, os usuários do sistema de medição de desempenho só conseguem visualizar a sua unidade ou seu setor em específico.

A grande maioria dos entrevistados (41,9%) afirmaram que o sistema de medição de desempenho espelha informações sobre o ambiente externo. Assim, a empresa parece estar conectada com ambiente que a cerca, monitorando-o.

Pode-se verificar que a gestão aparenta ter um comportamento estratégico reativo (MILES; SNOW, 1978) as contingências ambientais, não atendo-se a causa, mas somente ao efeito de uma determinada situação. Esta afirmação é corroborada com o resultado do questionamento sobre causa, efeito e desempenho organizacional, onde 35,5% dos entrevistados demonstraram estar indiferentes e 19,4% estarem insatisfeitos com o resultado apresentado pelo sistema de medição de desempenho organizacional.

Conforme já destacado, a organização possui uma gestão centralizadora e burocrática, onde cada unidade de trabalho possui responsabilidades estáticas, sem correlação com as demais. Esta prática gerencial motiva a baixa satisfação sobre os indicadores e sua classificação, integração e correlação ao desempenho organizacional. Desta forma, a variável que identifica indicadores a longo prazo, visando a manutenção da análise crítica global da empresa, desperta dúvidas sobre os usuários. Tais considerações pode ser melhor visualizadas no Figura 2. No eixo identificado como 'variáveis observáveis' os números representam: (1) se o SMD fornece informações que proporcionam uma visão do desempenho passado, presente e futuro da empresa; (2) se o SMD fornece as informações comparativas facilitam a análise crítica do desempenho global da empresa; (3) se o SMD fornece as informações qualitativas facilitam a análise crítica do desempenho global da empresa; (4) se o SMD fornece as informações sobre o ambiente externo facilitam a análise crítica do desempenho global da empresa; (5) se o SMD fornece as informações sobre as relações de causa e efeito entre os indicadores facilitam a análise crítica do desempenho global da empresa; (6) se o SMD utiliza indicadores que são classificados, integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica do desempenho global; (7) se o SMD utiliza indicadores com metas de curto e de longo prazo que facilitam a análise crítica do desempenho global da empresa.

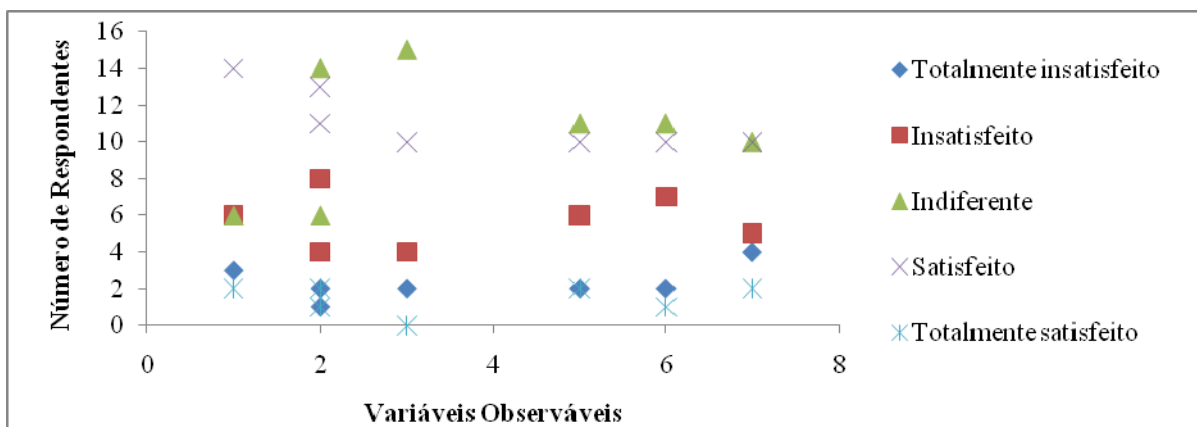


Figura 2 – Atributo Análise Crítica (AVAL)

Tendo em vista que a FAMAX se vale de diferentes mecanismos para mensurar e acompanhar o desempenho, tais como: sistema acadêmico, planilhas, sistema de biblioteca, sistema de atendimento, sistema de controle de metas, sistema processos administrativos, plataforma de controle de atividades pedagógicas, entre outros, a variável referente a identificação de utilização sobre múltiplas dimensões (finanças, clientes, processos) do sistema de medição de desempenho foi apontada pela maioria dos respondentes como satisfatório (41,9%), seguido por apontamentos de indiferente por 29%.

Como estes indicadores são utilizados separadamente pelas unidades a grande maioria (48,4%) dos entrevistados apontou como estando indiferente sobre a visão multidimensional do sistema, grafando assim, a falta de comunicação entre as unidades que executam as atividades administrativas. Esta falta de comunicação e envolvimento é identificada por Davis e Newstron (1992) como preocupante quando afirma que, para os objetivos alcançarem êxito

é necessário que os mesmos gerem convencimento aos envolvidos, tendo especificidade de suas ações e estimulando o desafio.

O desconhecimento das atividades executadas pelos demais setores refletiu no empate nas respostas dos entrevistados quando questionados se “o sistema de medição de desempenho fornece informações que facilitam avaliar se as expectativas e necessidades dos principais interessados estão sendo satisfeitas?”. Esta resposta foi considerada por 29% dos respondentes como insatisfatório, 29% como indiferentes e o mesmo percentual como sendo satisfatório.

A preocupação do sistema de medição de desempenho da FAMAX com o ambiente externo é novamente destacada pelos entrevistados quando 41,9% afirmam que o mesmo é satisfatório. A preocupação com o ambiente interno recebeu um percentual de 35,5% de satisfatório e 29% como indiferentes. Este último percentual deve-se ao fato de muitos respondentes serem subordinados nos setores, e sem autonomia e/ou liberdade para realizar a análise dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.

A Figura 3 apresenta de maneira detalhada as informações referentes ao atributo balanceamento desejável em um sistema de medição de desempenho. No eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ os números representam: (1) se o SMD fornece utiliza múltiplas dimensões de desempenho (por exemplo: financeira, cliente, processos, inovação, etc.); (2) se o SMD utiliza um conjunto de indicadores que ajuda a ter uma visão multidimensional do desempenho organizacional; (3) se o SMD fornece informações que facilitam avaliar se as expectativas e necessidades dos principais interessados estão sendo satisfeitas; (4) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa; (5) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria do ambiente interno da empresa.

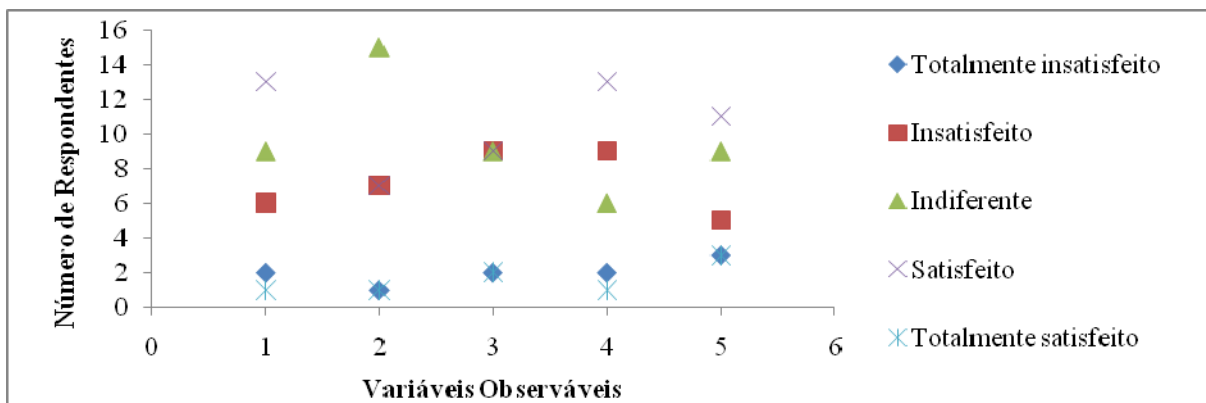


Figura 3 – Atributo Balanceamento (BAL)

Quando questionados sobre o cálculo dos índices de medição de desempenho a maioria dos entrevistados declarou estarem indiferentes (talvez, por desconhecimento) ou insatisfeitos com as formas de identificação destes indicadores. Muitos são definidos pela alta cúpula organizacional e transmitidos aos integrantes não sendo discutidos e analisados por todos como são compostos os cálculos geradores dos indicadores.

Os objetivos organizacionais são difundidos de maneira genérica, não sendo detalhados por sistema de medição de desempenho. Esta observação tem respaldo na análise de que 40% dos entrevistados grafam que os objetivos estão claramente definidos, 20% demonstram-se indiferentes a este indicador e 33,3% assinalam que a maneira como são definidos é insatisfatória. Como muitos dos indicadores são desenvolvidos para determinados setores e frentes de atuação, a maioria dos questionados assinalou que entendem como satisfatórios a clareza da identificação dos usuários de responsáveis por cada um destes.

A central de qualidade e controle da FAMAX demonstrou ter grande função dentro da estrutura com o arquivamento e geração de evidências e comparativos entre períodos. Este fato é destacado pela maioria dos entrevistados quando afirmam ser satisfatórios os referenciais utilizados pelos sistemas de medição de desempenho da instituição. Esta unidade empresarial busca acumular não somente referenciais da instituição, mas também, informações de outras Faculdades parceiras, ampliando assim, o ‘leque’ de indicadores para comparações de desempenho.

Foi identificado através da pesquisa que os indicadores dos sistemas de medição de desempenho são claramente definidos, no entanto, pelo menos 25,8% dos entrevistados discorda de como são definidos. Esta desmotivação e inconformidade também afeta diretamente a clareza sobre onde e quais dados devem ser coletados. Outro motivo que desperta insatisfação é o fato de inexistir representação gráfica na apresentação dos dados coletados. Estas considerações podem ser melhor identificadas na Figura 4. Nesta figura, o eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ os números representam: (1) se o no SMD as definições dos indicadores são entendidas por todos os usuários; (2) se no SMD os índices são calculados por meio de fórmulas matemáticas claramente definidas; (3) se no SMD os objetivos dos indicadores estão claramente definidos; (4) se no SMD para cada indicador estão definidos quais os usuários que utilizam suas informações para a tomada de decisão; (5) se no SMD os indicadores possuem referenciais com os quais podem ser comparados; (6) se no SMD os indicadores têm metas definidas claramente; (7) se no SMD são definidos claramente quais os dados que devem ser coletados para obtenção dos índices; (8) se no SMD as fontes de dados estão claramente definidas; (9) se o SMD apresenta as informações de forma visível para todos os usuários; (10) se o SMD apresenta os dados, utilizando gráficos em lugar de tabelas.

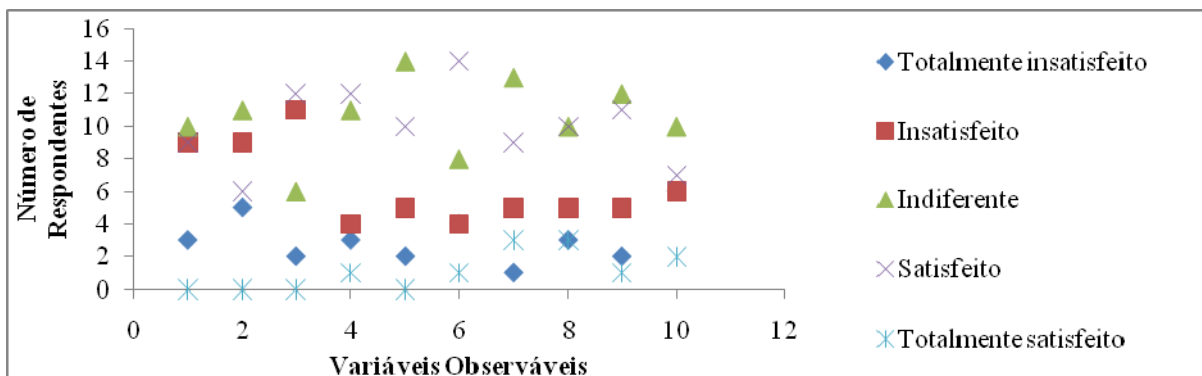


Figura 4 – Atributo Clareza (CLA)

Dentre os entrevistados, 35,5% declararam que os indicadores utilizados pelo sistema de medição de desempenho são relevantes para a tomada de decisão, e 41,9% que são geradas informações de suporte para uma decisão eficaz. Porém, quanto ao retorno das decisões 35,5% declararam estar insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, e o mesmo percentual declarou estar indiferente a este processo.

Quando as partes envolvidas no processo de medição do desempenho organizacional foram questionadas sobre a flexibilidade na modificação dos indicadores, o resultado apresentado foi de 45% indiferentes, ou seja, sem uma posição definida, talvez pelo fato de não estarem envolvidos diretamente na gestão do setor, enquanto 29,1% dos entrevistados manifestaram não existir facilidade na modificação destes, ou seja, os SMD's são entendidos como inflexíveis no âmbito sistêmico.

Muitos dos sistemas foram desenvolvidos em tecnologia de fácil utilização, como planilhas do software Excel, isto facilita a manipulação segundo 45,2% dos entrevistados. No

entanto, mesmo muitos sistemas terem sido desenvolvidos em ambiente de fácil entendimento a visualização sistêmica e de longo prazo da empresa ainda fica comprometida segundo 61,3% dos questionados.

Quanto ao atributo monitoramento 32,3% dos respondentes afirmaram que estão satisfeitos com a monitoria do ambiente externo realizada pelos sistemas enquanto 38,7% demonstraram imparcialidade e 29% oscilaram entre insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos. Com relação à monitoria do ambiente interno as respostas não foram diferentes, com exceção dos insatisfeitos que o percentual subiu para 16,1%.

Ao serem questionados sobre os sinais de alerta emitidos pelo sistema de medição de desempenho, 42,9% dos entrevistados demonstraram estar insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos. Estas análises podem ser melhor identificadas na Figura 5. Nesta figura, no eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ as siglas: (AGIL) representa a agilidade do SMD; (FLEX) representa a flexibilidade do sistema frente a mudanças; (MONI) representa a monitoração do SMD.

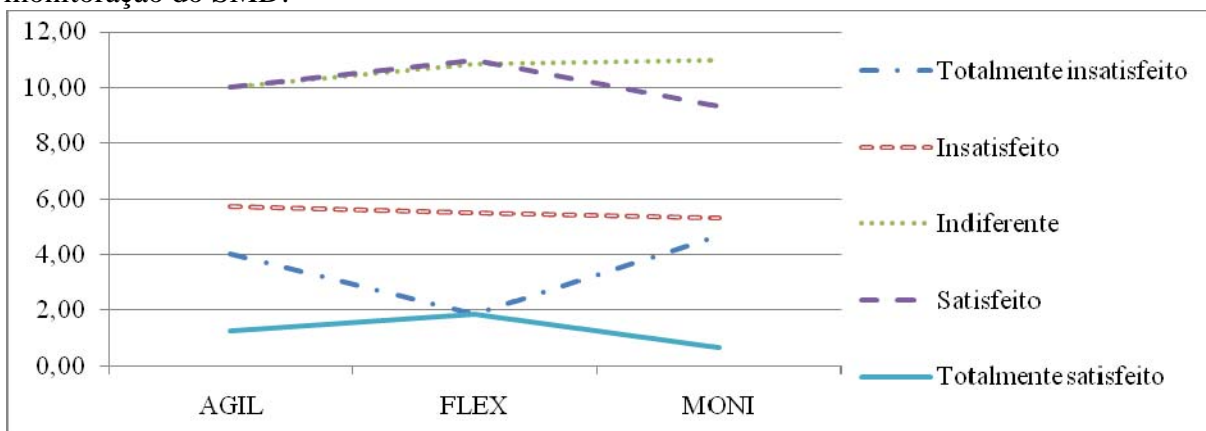


Figura 5 – Atributo Dinamismo (DINA)

A integração entre os diversos sistemas de medição de desempenho da organização apresenta um índice satisfatório segundo 41,9% dos respondentes. Neste mesmo atributo, mas considerando a integração com o planejamento estratégico da organização, 41,9% dos entrevistados identificaram como estando indiferentes. Este mesmo percentual foi destacado quando buscou-se identificar se o SMD está bem estabelecido entre todos os níveis da empresa. Um dos possíveis motivos destes percentuais de respostas pode estar residindo no fato de a organização não possuir um planejamento estratégico formal e um plano de cargos e tarefas bem definidos.

Neste mesmo sentido, 45,2% dos colaboradores entrevistados afirmaram que os sistemas de medição de desempenho facilitam a cooperação entre os departamentos da organização. Atribui-se a este percentual a rede informal que existe dentro da FAMAX. Tais informações podem ser melhor observadas no Figura 6. Nesta figura, o eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ os números representam: (1) se o SMD interage com os principais sistemas de informação da empresa; (2) se o SMD está bem integrado com o planejamento e monitoramento da empresa; (3) se o SMD está bem estabelecido em todos os níveis da empresa; (4) se o SMD facilita a cooperação entre os departamentos.

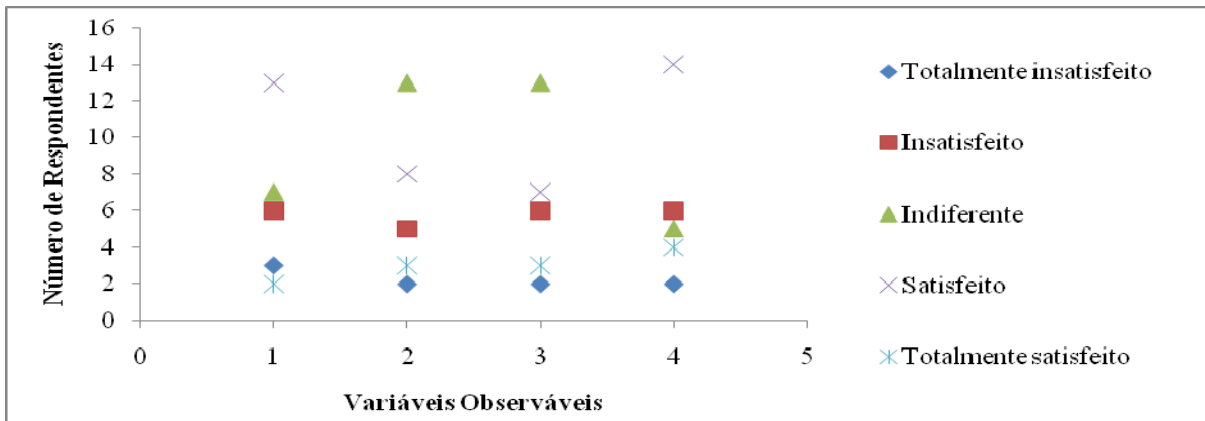


Figura 6 – Atributo Integração (INT)

Na mensuração do atributo alinhamento, foi possível identificar que a maioria dos respondentes (41,9%) acredita ser possível agregar diversos indicadores ao sistema de medição de desempenho, no entanto, existe uma preocupação quanto a conseguir perceber como a estratégia está sendo executada, pois, 38,7% acreditam ser possível e o mesmo percentual demonstrou indiferença a este processo. Esta indefinição também é percebida na utilização de indicadores relacionados com as principais metas da empresa, onde a maioria das respostas dos questionados (38,7%) aponta uma indiferença a esta utilização.

A FAMAX possui processos de negócio bem definidos. Segundo os respondentes, a instituição utiliza indicadores que medem o desempenho de todas as etapas deste processo (45,9% estão satisfeitos). Para os colaboradores estes indicadores relacionam e integram os principais processos com a estratégia da empresa. A identificação da agregação de indicadores segundo a estrutura hierárquica apresentou um resultado de 45,2% de indiferentes, o que pode ser justificado levando em consideração que muitos dos respondentes estão localizados em posições hierárquicas de execução e não de gestão e também pelo processo de centralização de muitas atividades. Estas informações podem ser observadas na Figura 7. Nesta figura, o eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ os números representam: (1) se o SMD permite combinar e/ou agregar os diversos indicadores; (2) se o SMD ajuda a perceber como a estratégia da empresa esta sendo executada; (3) se o SMD utiliza indicadores relacionados com as principais metas da empresa; (4) se o SMD utiliza indicadores que medem o desempenho de todas as etapas dos principais processos de negócio da empresa; (5) se o SMD utiliza indicadores que relacionam os principais processos com a estratégia da empresa; (6) se o SMD utiliza indicadores que ajudam a integrar os principais processos de negócio da empresa; (7) se o SMD agrega os indicadores, segundo a estrutura hierárquica da empresa.

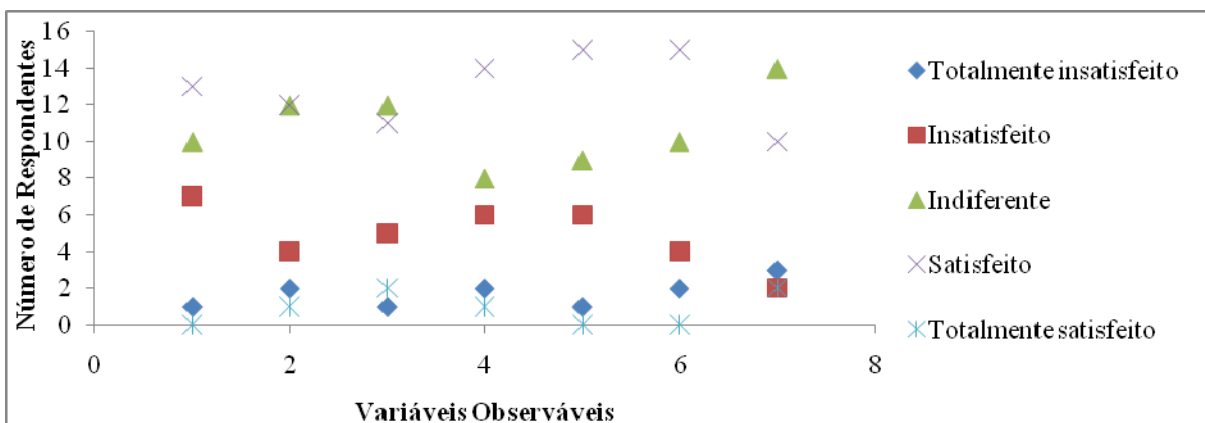


Figura 7 – Atributo Alinhamento (ALI)

No entender dos colaboradores o sistema de medição de desempenho da FAMAX não leva em consideração o envolvimento dos colaboradores (33,4% insatisfeitos e 36,7% demonstraram-se indiferentes). No entanto, 30% destacaram que o desenvolvimento dos indicadores leva em conta a necessidade dos diferentes grupos de usuários. Observou-se que estes mesmos grupos não são considerados no processo, bem como, suas sugestões e avaliações sobre o SMD.

Estes dados revelam a centralização existente dentro das unidades, pois a maioria não identifica sua contribuição no sistema de medição de desempenho, no entanto, as características da sua unidade estão visíveis, assim, existe uma falta de comunicação interna sobre o SMD e as informações departamentais são repassadas diretamente pelo líder setorial (gerente) a alta cúpula.

De acordo com Oliveira, Costa e Cameira (2007) medidas de desempenho da organização devem ser consideradas como mecanismos para monitorar se a estratégia está sendo seguida de forma satisfatória e se as ações das pessoas estão alinhadas a tal estratégia. Nesta mesma perspectiva do elemento humano no processo de medição de desempenho Rentes, Aken e Esposto (s.d.) destacam que a comunicação e envolvimento de todas as pessoas envolvidas e interessadas na organização sobre o desenvolvimento do sistema de medição é um dos elementos cruciais para a criação de um sistema de medição.

Tais informações podem ser melhor visualizadas na Figura 8. Nesta figura, o eixo identificado como 'variáveis observáveis' os números representam: (1) se o SMD foi desenvolvido com a participação ativa de representantes dos seus diferentes grupos de usuários; (2) se o SMD foi desenvolvido levando em conta as necessidades de informação dos diferentes grupos de usuários; (3) se o SMD foi implementado com a participação ativa de representantes dos diferentes grupos de usuários; (4) se o SMD pode ser modificado em função de sugestões e reclamações dos diferentes grupos de usuários; e; (5) se o SMD é avaliado e melhorado com a participação ativa dos representantes dos diferentes grupos de usuários.

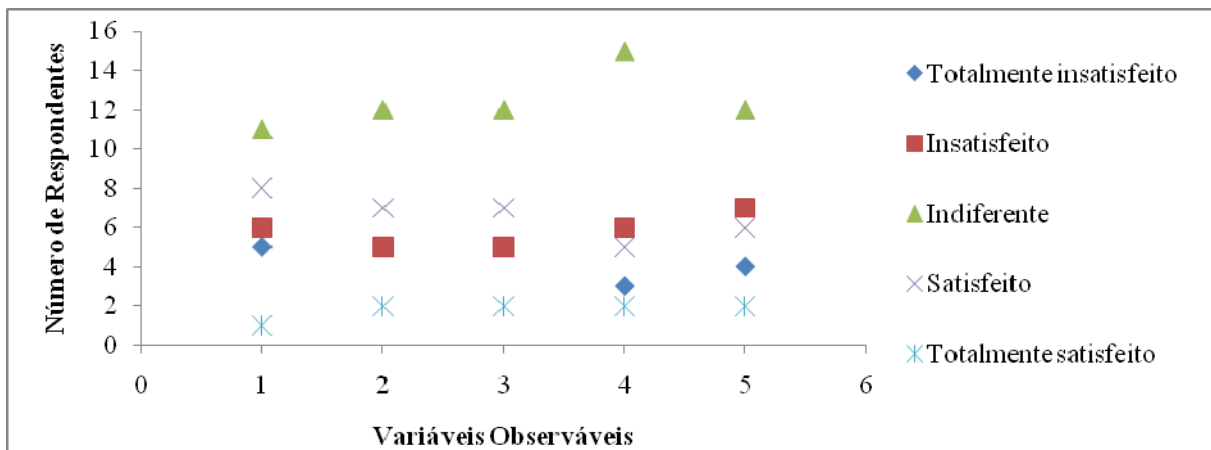


Figura 8 – Atributo Participação (PAR)

A maioria dos entrevistados admite que o sistema de medição de desempenho fornece informações que servem de suporte para a análise dos pontos críticos e prioridades da empresa (46,7%). Quando questionados sobre a relação de causa e efeito 40% dos respondentes optou por ficar indiferente ao questionamento. A relação entre o desempenho do passado e o planejamento do futuro é evidenciada por 46,7% dos colaboradores. Mais uma vez a central de qualidade e controle tem destaque neste percentual, auxiliando na gestão de causa e efeito. No entender de Simons (2000, p.64) “se um administrador não compreende o

relacionamento causa-e efeito entre o processo de transformação e os resultados que se deseja alcançar, efetivamente pouca utilidade pode obter de um sistema de monitoramento”.

A Figura 9 representa de maneira gráfica estas análises. Nesta figura, o eixo identificado como ‘variáveis observáveis’ os números representam: (1) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação de pontos críticos e prioridades para a empresa; (2) se o SMD fornece informações que facilitam o entendimento das relações de causa e efeito entre as ações executadas e os indicadores de desempenho; (3) se o SMD fornece informações que facilitam a identificação das relações de causa e efeito entre os indicadores; (4) se o SMD fornece informações que facilitam o relacionamento entre o desempenho passado e o planejamento do desempenho futuro da empresa; e; (5) se o SMD fornece informações que ajudam a perceber as conseqüências financeiras das decisões tomadas.

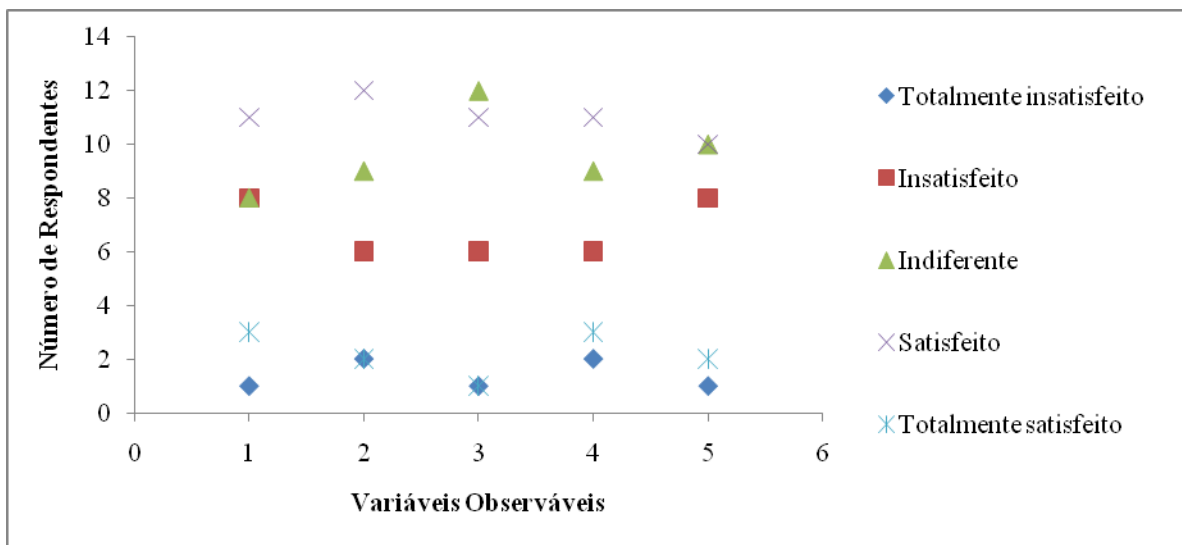


Figura 9 – Atributo Relacionamento Causal (REL)

Observou-se que as respostas que receberam maior pontuação, levando em consideração uma média global, foram ‘indiferente’ e ‘satisfeito’. Neste sentido, as variáveis observáveis ‘monitoramento’ e ‘balanceamento’ receberam, respectivamente, o maior número de apontamentos de totalmente insatisfeito e insatisfeito.

A variável ‘aprendizado’ foi identificada pelos respondentes como estando indiferentes a ela, tendo como suporte a falta de maturidade profissional, a gestão centralizadora e o cargo de liderado ocupado pela maioria dos respondentes.

Os entrevistados destacaram que o alinhamento dos sistemas de medição de desempenho com os objetivos organizacionais podem ser classificados com sendo satisfatórios enquanto a integração entre os sistemas é totalmente satisfatória. Estas conclusões podem ser melhor visualizadas na Figura 10.

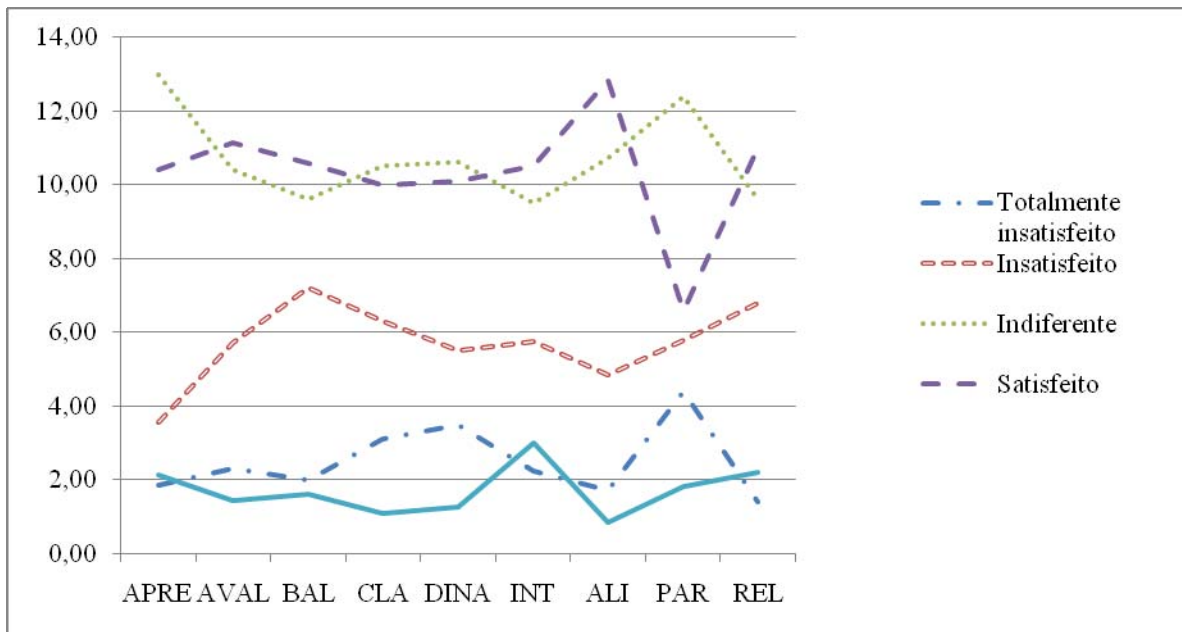


Figura 10 – Atributos Desejáveis versus Sistema FAMAX

Assim, com base na revisão bibliográfica anteriormente apresentada e nos resultados pós-aplicação do instrumento de pesquisa sobre os atributos desejáveis e o sistema de medição de desempenho da FAMAX, a seguir serão apresentadas as considerações finais.

5 Considerações Finais

Visando contribuir com o cenário competitivo que as empresas passam atualmente, o presente estudo buscou interpretar os sistemas de medição de desempenho de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul (FAMAX), realçando algumas peculiaridades sobre as variáveis de *desempenho*, segundo a estrutura desenvolvida por Figueiredo et al. (2005).

Para Marinho (2006) o índice de mortalidade de um SMD é extremamente elevado, em função da ausência de uma sistemática correta no processo de implementação. Sendo assim, é correto afirmar que um sistema para avaliação de um SMD tende a fracassar se um conjunto de critérios desejáveis não for definido e aplicado concomitante com a implementação do SMD.

Neste contexto observou-se que o sistema de medição de desempenho (SMD) da FAMAX apresentou como ponto deficitário a participação dos colaboradores no desenvolvimento do mesmo. Em contrapartida, a integração do SMD com as diversas unidades da organização é representada com um ponto forte do sistema da FAMAX. Como destaque, percebeu-se que o SMD da FAMAX está continuamente monitorando o ambiente externo, o que, no contexto em que as empresas estão inseridas torna-se um diferencial competitivo.

Notou-se que a FAMAX passa ainda por um processo de amadurecimento e conhecimento sobre os sistemas de medição de desempenho, ganhando dia-a-dia seu espaço substituindo o método empírico de tomada de decisão.

Embora com poucos anos de atividade no mercado, os sistemas da FAMAX demonstram ter uma visão multi-facetária das atividades desenvolvidas por ela, e vitais para a tomada de decisão, o que pode ser reflexo do crescimento que a mesma obteve nos últimos anos. Como empecilho ao desenvolvimento e melhoramento contínuo dos sistemas de medição de desempenho da FAMAX apontou-se a centralização na geração dos indicadores e o processo burocrático instaurado na instituição com o seu crescimento.

Recomenda-se para estudos futuros a utilização de diferentes características de sistemas de medição de desempenho com, por exemplo, as propostas por Neely, Gregory e Platts (1995) e Martins (1998), com o intuito de identificar se as conclusões geradas pela orientação de Figueiredo et al. (2005) permanecem inalteradas quando analisadas sob a ótica de outros atributos, estimulando novas descobertas junto ao tema sistema de medição de desempenho. Propõe-se, também, a realização de correlação e regressão estatística sobre a base de dados aqui analisada.

Por fim, procurou-se abordar alguns aspectos que, certamente, merecem atenção futura por parte dos pesquisadores e gestores das organizações. Desta forma, o esforço realizado para apresentar alguns elementos importantes da controversa relação entre a *desempenho* e sistemas de medição é mais uma contribuição na direção de discussões mais profundas acerca do assunto.

Referências

- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação**. 2003. 274 f.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.
- FIGUEIREDO, M. A. D. MACEDO-SOARES, Teresia Diana Lewe van Aduard de. FUKS, Saul. FIGUEIREDO, Livia Cavalcanti. **Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional**. *Gestão & Produção*. v.12, n.2, pp.305-315, mai.-ago. 2005.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARINHO, S. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia**. 2006. 242 f.. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 1998.
- MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organizations theory. *Administrative Science Quartely*, v. 25, p. 9-29, 1980.
- MOÇO, E. S. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho BSC – Balanced Score Card: caso Uniaraxá**. 2007. 222f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Programa de Estudos Pós-Graduados da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, 2007.
- MCCUNN, P. **The balanced scorecard: the eleventh commandment**. *Management Accounting*, December, 1998. p. 34-6.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill: 1978.
- NEELY, A. D. GREGORY, M. J. PLATTS, K. W. **Performance measurement system design a literature review and research agenda**. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15, n. 4, pp. 80-116. 1995.

- NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management. Cambridge, v. 19 n. 2, pp. 205-228, 1999.
- NEELY, A. et al. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach.** International Journal of Operations & Production Management. v. 20, n. 10, pp. 1119-1145. 2000.
- OLIVEIRA, A. de R.; COSTA, B. S. R. da, CAMEIRA, R. F. Proposta para Concepção de um Sistema de Medição de Desempenho Orientador a Processos: aplicação em uma prestadora de serviços de suporte operacional. In: XIV SIMPEP Simpósio de Engenharia da Produção (SIMPEP), **Anais...**, Bauru, 2007.
- SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (coord.). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.** México: Prentice may, 1998. p. 277-339.
- STRAUSS, A. CORBIN, J. Basic Consideration. In: **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.** NewBury Park, California: Sage Publications, 1990. p. 1-25.
- RENTES, A. F.; CARPINETTI, L. C. R; AKEN, E. V. **Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional.** s.d. Disponível em: www.ifm.org.br/fase1/media/congresso/texto/49. Acessado em: 02 de Maio de 2010.
- SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases,** New Jersey: Prentice Hall. 2000.
- SONNEBORN, M. **Desenvolvimento de um modelo de apoio à gestão para uma instituição de educação superior baseado em indicadores de desempenho.** 2004. 114f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS/RS, 2004.
- USOFF, C. A.; THIBODEAU, J. C.; BURNABY, P. The importance of intellectual capital and its effect on performance measurement systems. **Managerial Auditing Journal.** 2002.