



## A APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA TOMADA DE DECISÃO

Carlos Honorato Shuch Santos<sup>1</sup>

Patrícia Rodrigues da Rosa<sup>2</sup>

### RESUMO

O processo de decisão (PD) organizacional muitas vezes, ao ser condicionado por indicadores inadequados, gera um desempenho não desejado. Paralelamente, considerando que as organizações, hoje, são cada vez mais reféns de diferentes “stakeholders” que desejam, quase sempre, resultados conflitantes entre si, cabe ao gestor construir um sistema de avaliação de desempenho (AD) que, ao mesmo tempo, possa guiar as ações organizacionais de uma forma adequada e consiga satisfazer simultaneamente o conjunto de stakeholders. Para isto, pode-se usar uma matriz de avaliação de resultados (MAR) formada a partir dos resultados desejados e dos indicadores de desempenho mais significativos para a organização, que são, por sua vez, função da etapa do seu ciclo de vida e das condições de turbulência do seu ambiente. O presente trabalho discute os conceitos centrais de processo de tomada de decisão e de avaliação de desempenho organizacional e mostra como operacionalizar o modelo proposto de matriz de avaliação de desempenho na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** processo de decisão, avaliação de desempenho e stakeholders.

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC e Professor da Universidade Federal de Santa Maria.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela UFRGS e Professora do IFRS.



Os gestores de empresas privadas ou empresas de públicas tomam decisões e monitoram o desempenho dessas nas organizações. Paralelamente, estes gestores sofrem pressão dos diferentes “stakeholders”, no sentido de direcionar suas ações e decisões na busca de resultados muitas vezes conflitantes. Por outro lado, a necessidade de decisões rápidas frente a um ambiente organizacional cada vez mais turbulento e complexo faz com que estes gestores encontrem soluções subótimas, suficientemente adequadas diante de uma dificuldade de curto prazo. Estes dois fatores, a pressão dos stakeholders e a necessidade de rapidez, faz com que os fundamentos da racionalidade das decisões dos diferentes atores da economia fiquem fragilizados. Da mesma forma que, na prática, é quase impossível encontrar “mercado perfeito”, hoje, é quase impossível se pensar em “solução racional” ou solução ótima quando se pensa em processo de tomada de decisão organizacional.

O desempenho das organizações, dessa forma, torna-se consequência de um processo de tomada de decisão condicionado por uma série de fatores. O presente trabalho pretende estudar, as relações existentes entre estes dois elementos: a) os resultados ou desempenho das organizações; e b) o processo de tomada de decisão. A literatura, de uma forma geral, estuda esses elementos de forma isolada, modelando um e/ou outro elemento, ou deixando implícita esta ligação, especialmente quando se estuda a gestão. Ansoff (1977), no entanto, em 1965, data do lançamento de sua obra “Corporate Strategy”, já trabalhava na questão tendo como base o trabalho pioneiro de Simon (1960). Para ele, a decisão pode ser entendida a partir de quatro etapas. São elas: percepção da necessidade ou oportunidade de decisão; formulação de alternativas de ação; avaliação das alternativas; e, finalmente, escolha de uma alternativa. Ansoff (1977) discute o método, e a partir das contribuições de Chandler (2001), entre outros, melhora o processo, dando o nome de “modelo de tomada de decisões estratégicas”, o que evidencia, no próprio nome, a ligação entre tomada de decisão e resultado.

Nessa mesma direção, Kourdi (2003), em obra recente, estuda o que chama de forças que condicionam as decisões (social, cultural e comercial) e depois de discutir os limites da



racionalidade e intuição das decisões organizacionais apresenta um modelo teoricamente racional, que pode ser dividido em seis etapas. São elas: “a) assessing the situation; b) defining the critical issues; c) specifying the decision; d) making the decision; e) implementing the decision; and f) monitoring the decision and make adjustments as events unfold” (KOURDI, 2003, p. 66). Diferente de outros autores, Kourdi (2003) considera que a implementação, monitoramento e reorientação das ações fazem parte do processo de decisão. Esta visão de processo será explorada no modelo apresentado neste trabalho.

Neely (2002) estabelece com bastante clareza a ligação “decisão-resultado” ao afirmar que “... um sistema de avaliação de desempenho permite a tomada de decisão... porque quantifica a eficiência e a eficácia de ações...” (p. 20) e vai mais além ao mostrar que elementos diferentes precisam ser gerenciados de forma diferente e os indicadores devem mostrar isso. O exemplo que o autor usa é dos fornecedores, pois “... nem todos os fornecedores são igualmente importantes” (NEELY, 2002, p. 45). Quando se tem ferramentas que conseguem identificar essas diferenças, nesse caso dos fornecedores, pode-se agir de forma estratégica ao considerar essas diferenças.

Recentemente, quando se passou a considerar a implementação estratégica como elemento tão fundamental quanto à elaboração estratégica para o atingimento dos objetivos organizacionais (BRACHE, 2006), o processo de “tomada de decisão para resultados” ganhou mais importância, pois os objetivos e resultados organizacionais são, também, função das decisões ao longo do processo de gestão, e não mais apenas de estratégias brilhantes, mas muitas vezes difíceis de serem implementadas.

## 2 A TOMADA DE DECISÃO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A base teórica deste trabalho trata de dois temas. São eles: decisão e desempenho organizacional. Procura-se entender esses dois elementos para que, no capítulo seguinte, seja proposto um modelo de análise que os relacione.



?

**Figura 1 – Decisão e desempenho organizacional**

Sabe-se que a decisão e o desempenho organizacional estão intimamente relacionados o que facilita a percepção dos resultados na matriz a ser mostrada a posterior.

No final do século XX ocorreram globalmente mudanças históricas que desmantelaram muitas configurações sociais que marcam a contemporaneidade. Modificações nos regulamentos econômicos e sociais, a reestruturação de formas organizacionais, a quebra de representações e expectativas são algumas dessas mudanças. Hoje, se convive com uma maior incerteza em relação ao futuro e com um enfraquecimento dos vínculos e da solidariedade. Os processos de produção da informação e do conhecimento também mudaram. A produção de informação e de conhecimento intensivos, e a produção de produtos personalizados estão substituindo os produtos padronizados da era anterior. Todos esses elementos, de certa forma, comprometem a ideia da busca da racionalidade que acompanhou os decisores ao longo da Revolução Industrial (1750-1970).

A era Pós-Industrial (de 1990 aos tempos atuais), ao mudar as organizações, a competição e os próprios produtos organizacionais, mudou também o processo de tomada de decisão. Quem muito contribuiu para se entender essa nova fase foi Simon (1965) ao construir o perfil do “homem administrativo”. Contrariando a posição da economia neoclássica, de que os decisores tomam a melhor decisão no sentido de otimizar o uso de recursos e maximizar os ganhos, Simon (1965) considera que o tomador de decisão não consegue tomar a decisão perfeita, tanto pela complexidade das organizações quanto pela sua própria limitação cognitiva. O problema com o qual se está tratando pode tanto não ser claro quanto algumas possibilidades de solução podem ser desconhecidas, mal interpretadas, de maneira que a decisão pode se basear num erro de interpretação. A noção básica é que todos os

**Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015**



comportamentos racionalmente pretendidos são comportamentos restritos, dessa maneira, num dado momento, uma pessoa poderá atender a, no máximo, um número limitado de assuntos ou eventos.

O homem administrativo (SIMON, 1965), em comparação ao homem econômico da teoria clássica, é limitado no conhecimento de todas as alternativas e tem limitação em estabelecer critérios para otimizar suas decisões, procurando então tomar decisões que atendam aos padrões mínimos de satisfação e não a busca pela otimização. O tempo é outro fator que acirra a dificuldade de tomar a melhor decisão, na medida em que decisões de grande importância ocorrem concomitantemente a decisões triviais e, em geral, requerem um posicionamento urgente do indivíduo, que, também por falta de tempo, não consegue avaliar todas as alternativas possíveis. O estresse, ao qual o decisor está submetido no momento da tomada de decisão, é outro elemento que dificulta a escolha da melhor alternativa. Grande parte das decisões importantes ocorre num contexto de elevada pressão que interfere no comportamento atual e futuro do indivíduo.

Conforme Simon (1982), a decisão compreende quatro fases principais e complementares, além do feedback constante. A primeira fase, denominada de “inteligência ou investigação”, compreende a análise do ambiente, na qual é feita a coleta e o processamento de informações de forma a se identificar as oportunidades e ameaças. A segunda fase, “concepção ou desenho”, consiste em analisar os possíveis cursos de ação, formular o problema, construir e analisar as alternativas viáveis para uma situação que requer decisão. A terceira fase, a da “escolha”, é aquela onde se escolhe uma determinada linha de ação dentre as alternativas disponíveis ou viáveis, sendo esta escolha determinada por um número restrito de informações captadas, em função da limitação de racionalidade e de cognição. Esta também pode ser chamada de fase da “escolha e implementação da decisão escolhida”. Por fim, a quarta fase é a da “revisão” e consiste em avaliar as escolhas passadas, de forma a realimentar o sistema por meio do aprendizado passado.



Para Simon (1976), os homens são racionalmente limitados. Quando tentam ser racionais, o seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da própria organização. Os tomadores de decisão, como resposta, adotam estratégias reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas, preferindo muitas vezes a ‘solução satisfatória’ à ‘solução ótima’. A decisão, então, é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis. O autor mostra que além da informação, para buscarem estas alternativas suficientemente boas, os tomadores de decisão precisam de conhecimento, intuição e percepção.

O estudo da tomada de decisão é multidisciplinar, pois requer diversos campos do saber, como matemática, sociologia, psicologia, administração, economia, ciência política etc. Quanto mais se conhece os elementos que interferem na decisão, mais é possível aumentar o grau de informação confiável. A compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico, que simula processos cognitivos, melhoraram, em geral, o processo de tomada de decisão. Entretanto, a visão prevalecente na psicologia cognitiva é olhar o ser humano como um sistema que codifica e interpreta a informação disponível de uma maneira consciente, mas que outros fatores, menos conscientes, também influenciam decisões, em um processo interativo. Tais elementos incluem cognição, percepção, modelos mentais de interpretação de situações, emoções, atitudes e memórias de decisões anteriores e suas consequências (CARVALHO e PEDROZO, 2011). Assim, a psicologia, através do entendimento do comportamento humano, complementa a ciência econômica e contribui com outros fatores que interferem na tomada de decisão, fatores estes que fazem com que as análises sejam complexas e dificultam prever a regularidade das ações, mas que as tornam mais próximas da realidade, ainda que limitadas na busca de uma resposta mais fidedigna à realidade humana.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), uma vez que a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é pequena demais para atender aos requisitos da

**Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015**



racionalidade plena, os decisores operam dentro dos limites da “racionalidade delimitada”. Eles constroem modelos simplificados que captam as características essenciais dos problemas sem considerar toda sua complexidade. De acordo com o autor, a alternativa a ser escolhida tem como base critérios e alternativas já testadas, fáceis de encontrar e disponíveis, provavelmente longe de uma busca exaustiva. O administrador analisa as alternativas apenas até identificar alguma suficientemente boa, aquela que alcance um nível aceitável de desempenho, e não a melhor escolha, a escolha ótima. Uma vez que os modelos utilizados são simples e limitados, os decisores começam a identificar alternativas óbvias e familiares, muitas imitando a ação de empresas que são consideradas referência do setor.

Analisando o processo decisório, Eisenhardt (1997) afirma que de forma semelhante ao que ocorre numa banda de música, os decisores estratégicos improvisam. Atuam de maneira adaptativa e tomam decisões eficientemente. A improvisação, no entanto, depende de atores que se comunicam de forma intensa entre si e em tempo real, além de envolver poucas, mas específicas regras. Cirati (2000) também usa a mesma analogia e mostra que algumas organizações se comportam mais como orquestra sinfônica, onde as regras são mais claras, ou como banda de jazz, onde a improvisação e o talento individual, num grupo menor, conseguem gerar harmonia.

Apesar de todas as limitações do conceito de racionalidade e apesar da dificuldade de se categorizar os processos de decisão, Choo (2003) também trabalha com modalidades de ideias para tentar explicar como as decisões são processadas e como deveriam ser processadas dentro das empresas. Segundo o autor, as decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação e, paralelamente, facilitam esta ação na medida em que organizam, definem e elaboram propósitos ao mesmo tempo em que alocam e autorizam o dispêndio de recursos. As decisões, consideradas sob uma ótica de informações concretas e materiais, que conduzem para uma solução ótima tornam-se cada vez mais improváveis em função das organizações estarem cada vez mais expostas a incerteza. Paralelamente, o mercado e o ambiente onde



atuam as organizações estão cada vez mais difíceis de serem entendidos. Huntigton (1997), por exemplo, desenha um cenário multipolar e multicivilizacional que, para ele, vai substituir o antigo mundo bipolar da guerra fria, que servia como base e referência para as grandes e pequenas divisões. Em função da inevitabilidade da globalização (MANDELBAUM, 2003; FRIEDMAN, 2006 e 2010) esses cenários macroeconômicos acabarão afetando as organizações, pois serão nesses ambientes que as empresas terão que tomar suas decisões.

A tipologia clássica dos processos de tomada de decisão considera a escolha racional como uma alternativa, mas identifica mais três modelos. São eles: o processual, o político e o anárquico (SIMON, 1965). O modelo processual é orientado por objetivos e possui múltiplas opções e soluções alternativas. É mais adequado para ser utilizado quando a ambiguidade ou conflito sobre os objetivos são baixos, mas a incerteza técnica é alta. O modelo político é aquele que pode ser usado quando os objetivos e interesses são conflitantes, mas há certeza sobre as abordagens e resultados preferidos, a incerteza técnica é baixa, mas a ambiguidade e o conflito sobre os objetivos são altos. O modelo anárquico pode ser usado quando os objetivos são ambíguos e os processos que levam ao atingimento dos objetivos são obscuros e, paralelamente, a incerteza técnica é alta.

Para Bazerman (2004) as limitações de inteligência e de percepções restringem a capacidade dos decisores, quando buscam critérios para identificar a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis, e ainda, considera que essas limitações os impedem de tomar as decisões ótimas que o modelo racional pressupõe. Portanto, decisões irracionais resultantes ou limitantes de informações, de acordo com Bazerman (2004), podem refletir uma confiança em vieses intuitivos que estaria desconsiderando as possíveis consequências. Entretanto, Bazerman (2004) afirma que os decisores sacrificam a melhor solução em favor de outra que seja aceitável ou razoável, em vez de analisarem todas as alternativas possíveis. Procuram encontrar uma solução que satisfaça um nível de desempenho que possa ser aceito. É por isto que esta solução pode ser chamada de subótima.

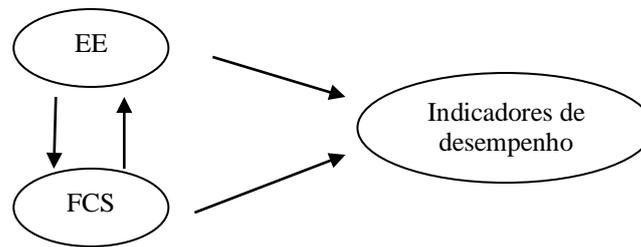


Ao se tomar uma decisão escolhe-se um caminho, mas isto não é suficiente. É preciso monitorar permanentemente se a organização está no caminho escolhido. O desempenho, historicamente, estava ligado ao resultado final de um período e, mais especificamente, ao resultado financeiro. Para tanto, os indicadores de desempenho financeiro eram suficientes. Kaplan e Norton (1992) mostraram que tais indicadores são necessários mas não suficientes para o gestor de hoje, pois é necessário acompanhar o percurso para se atingir um resultado desejado. Nesse sentido, Berliner e Brimson (1992) mostram que muitas medições de desempenho utilizadas atualmente não são compatíveis com o ambiente competitivo turbulento das empresas. Paralelamente, Hronec (1999) justifica a pequena periodicidade da medição de desempenho em função da necessidade de se estabelecer novas metas e ajustar a estratégia da organização. Para este autor, as medidas de desempenho devem ser vistas como “sinais vitais” da organização, logo, precisam ser monitoradas continuamente.

Uma questão fundamental é que a organização precisa escolher um conjunto de indicadores que seja relevante para garantir a sua competitividade. Dito de outra forma, não basta medir, é preciso medir o que importa. Ora, considerando que a competitividade se apoia em fatores críticos de sucesso (FCS), a avaliação de desempenho e os indicadores, sejam eles de resultado ou de percurso, precisam mostrar o comportamento destes FCSs, pois são eles os sinais vitais desta competitividade.

Não é possível conhecer a origem da relação “escolha estratégica – fatores críticos de sucesso” (EE-FCS), pois ora um determina o outro e vice-versa. Entre a escolha estratégica e a criação de fatores críticos de sucesso existe uma interação dinâmica constante. Por exemplo: às vezes, em função de uma percepção não planejada, as organizações reorientam sua estratégia (FCS →EE) e em outras situações a escolha de uma arena competitiva inovadora cria fatores críticos de sucesso (EE →FCS). Tem-se, portanto, que: a) escolha estratégica e fatores críticos de sucesso interagem permanentemente entre si; e b) esses dois elementos devem determinar a estrutura da avaliação do desempenho organizacional.

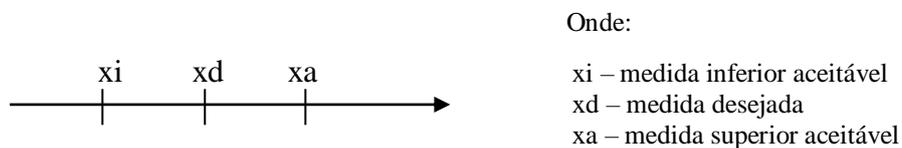
**Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015**



**Figura 2 – Origem dos indicadores de desempenho**

A avaliação de desempenho precisa ser construída na fase de planejamento das atividades, sejam elas estratégicas ou operacionais, e não podem gerar o que se chama de “lixo informacional”, que é a informação que não é usada no processo de tomada de decisão. Paralelamente, é necessário que se cuide do controle de desempenho. Para isto, deve-se determinar: a) medidas de desempenho; b) tolerância das medidas; c) relatórios de exceção; e d) compartilhamento destas medidas. Este conjunto de ações precisa criar um sistema de “apoio à decisão” e não um sistema de controle pelo controle ou, pior, controle para punição ou perseguições pessoais ou departamentais. Se isto ocorrer, a avaliação de desempenho perde sentido e a organização, inevitavelmente, perde a sua orientação estratégica e sua competitividade.

As medidas de desempenho podem ser “absolutas” (número de peças vendidas, unidades retrabalhadas, custo do departamento, número de horas de treinamento etc.) ou podem ser “relativas” (peças retrabalhadas por peças fabricadas; satisfação de consumidores do produto / satisfação dos consumidores da empresa etc.). A tolerância das medidas é o intervalo aceitável de variação e precisa ser revisto periodicamente. Exemplo:



**Figura 3 – Tolerância das medidas de desempenho**

Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015



Os indicadores precisam contar com a evolução histórica das medidas para evidenciar as tendências. Os intervalos precisam, também, possuir uma perspectiva histórica para mostrar a evolução relativa à melhoria de qualidade de processo, menor tolerância de defeito por parte do usuário do produto, maior exigência do acionista, entre outros.

O relatório de exceção é importante para não só estabelecer a relação causa-efeito, mas também para justificar o comportamento fora dos padrões desejados e gerar ações de correção de rumo. O compartilhamento, último elemento do controle de desempenho, é fundamental para que se possa gerar um alinhamento dos recursos de produção da organização e da sua cadeia de suprimentos. Com recursos desalinhados a organização dificilmente atinge seus objetivos e dificilmente implementa a sua estratégia.

Os modelos de avaliação de desempenho estudados por Müller (2003) e que podem ser considerados os mais conhecidos e utilizados são: a) modelos com ênfase financeira (EVA – Economic Value Added; e TOC – Teoria das Restrições); b) modelo clássico (TQM – Gestão da Qualidade Total); c) modelos estruturados (BSC – Balanced Scorecard; CI – Capital Intelectual; e PNQ – Prêmio Nacional para a Qualidade); e d) modelos estruturados (Modelo Quantum; Rummler e Brache; e Sink e Tuttle). Para os objetivos deste trabalho, os modelos chamados de estruturados (BSC, CI e PNQ) são os mais adequados justamente em função de serem estruturados. A grande virtude do BSC é a capacidade do modelo de mostrar as relações entre as diferentes perspectivas (financeira, do cliente, operacional e aprendizado). O mapa estratégico (ME), que pode ser construído a partir das referidas perspectivas, evidencia as relações entre os diferentes indicadores de desempenho.

O modelo CI, de Edvinsson e Malone (1998), trabalha com o que os autores chamam de desdobramento do capital intelectual de uma organização. Para eles o CI é a soma do capital humano com o capital estrutural, e este, por sua vez, é a soma do capital de clientes e do capital organizacional. Já este último é a soma do capital de inovação com o capital de



processo. No modelo de CI os indicadores de desempenho são agrupados em cinco focos: a) financeiro; b) cliente; c) processo; d) renovação e desenvolvimento; e e) humano. Para as organizações fortemente dependentes dos recursos conhecimento e informação, este modelo é bem adequado.

O PNQ está baseado em sete critérios de excelência: a) liderança; b) estratégia e planos; c) clientes e sociedade; d) informação e conhecimento; e) pessoas; f) processo; e g) resultados. A grande limitação do método é não apresentar uma sistemática para desenvolvimento de indicadores. Fornece, como referência, os “indicadores mais usados”, e não muito mais do que isto.

Todos esses modelos, por serem estruturados, apresentam elementos que podem ser usados direta ou indiretamente na construção de um modelo que possui como base a avaliação de desempenho ou resultado e que tem como origem o processo de decisão organizacional.

Pois, a decisão, a partir do conceito de competência desenvolvido por Zornoza (2002), pode ser considerada como a materialização de uma competência organizacional condicionada pelos indicadores de desempenho que monitoram as habilidades funcionais e, simultaneamente, condicionada pelos resultados do comportamento das variáveis ambientais. Estes dois condicionantes, um interno e outro externo, não são determinísticos e sim indicativos, pois cabe ao gestor interpretar tais informações. Esta competência está apoiada em uma capacidade que pode ser chamada de capacidade de leitura ambiental (CLA). A referida CLA, por sua vez, é função não só do conhecimento teórico que amplia o potencial de entendimento do “por que as coisas são da forma como são”, como também é função da experiência, ou conhecimento tácito, que, de alguma forma, valida o próprio modelo teórico de tomada de decisão.

Tem-se, portanto, que o processo de decisão organizacional pode perfeitamente ser considerado uma competência distintiva (CD), pois pode tornar a organização mais ágil ou mais responsiva do que suas concorrentes. Muitas vezes afirma-se que o processo de decisão



cria vantagem competitiva, esquecendo que o próprio processo de decisão organizacional já pode ser uma vantagem competitiva.

Na figura 7 pode-se ver a relação do “modelo teórico-decisor”, que é dinâmica e auto-reforçadora, e os elementos condicionadores desses dois elementos. No modelo teórico tem-se: a) efeito rede; b) efeito tempo; e c) elementos limitadores da racionalidade. Enquanto no elemento decisor tem-se os quatro tipos de conhecimento de Tichy e Bennis (2009), pois eles são a base para o que Zornoza (2002) chama de competência.

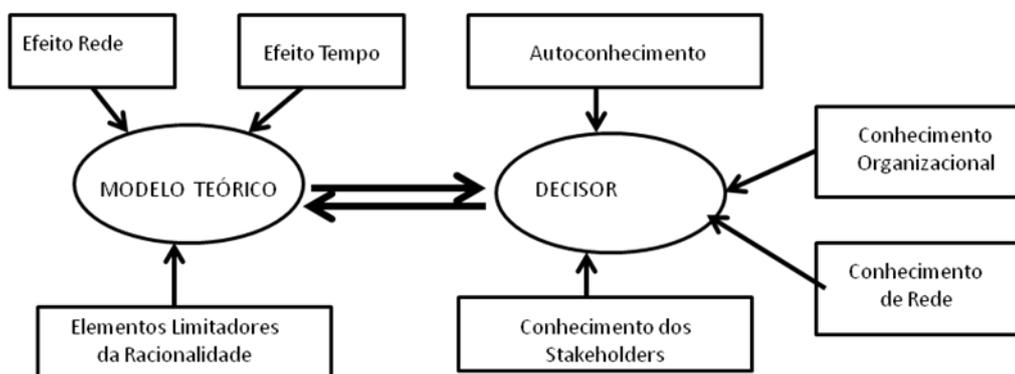


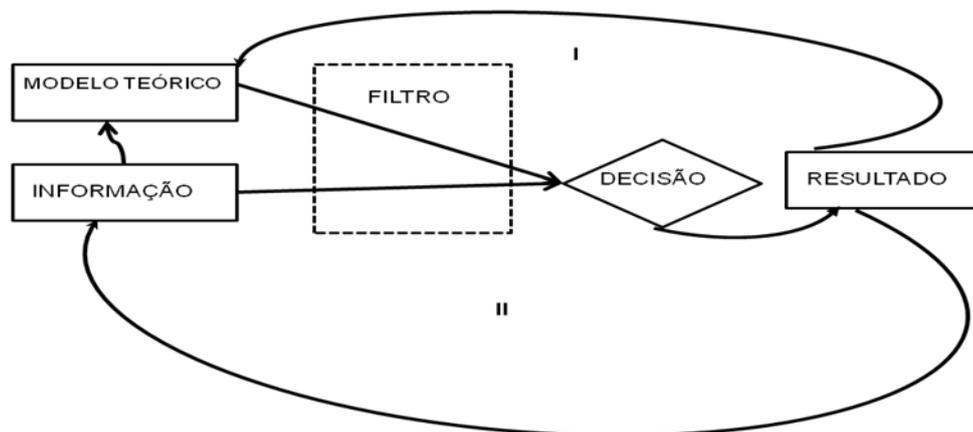
Figura 7 – O decisor e o modelo teórico.

A interação decisor-modelo teórico é que gera a tomada de decisão. Dependendo do “conhecimento” do decisor, ele se aproxima ou se afasta de um determinado modelo teórico. O resultado da decisão, posteriormente, impacta em todos os elementos do modelo, tanto no modelo teórico como no decisor. Este processo de volta serve para validar o próprio modelo teórico e realinhá-lo em função dos efeitos rede e tempo, por exemplo, mas serve também para aumentar o conhecimento do decisor em seus quatro elementos, aumentando, dessa forma, o seu discernimento.

Dito isso, tem-se que o modelo teórico do decisor é, na verdade, parte de um processo que não se fecha ou esgota em si mesmo. Não se tem, em função disso, um modelo teórico



ideal e sim um modelo usado em uma determinada situação e em um determinado momento histórico. Pfeffer e Sutton (2007) vão além desta ideia ao proporem o que chamam de “administração empírica” para tomar decisão. Para eles, o modelo deve ser “criado” a partir dos próprios fatos e não de relações de causa-efeito com base na teoria. “El management empírico parte da premissa de que usar una lógica mejor y más profunda y a partir de lós hechos...” (PFEFFER e SUTTON, 2007, p. 31). Quando os autores discutem a questão da tomada de decisão com o propósito de formular a estratégia, afirmam que o importante é “escuchar ló que el entorno le manifesta (lós clientes, el personal) y obrar em consecuencia” (PFEFFER e SUTTON, 2007, p. 238). Com isso, fica claro o seu empirismo: é preciso construir um modelo teórico a partir dos fatos e cuidar para continuar desenvolvendo a habilidade de ouvir. É o que também sugere Govindarajan e Trimble (2012) quando falam da inovação reversa, que possui como grande segredo saber escutar o mercado e criar estratégias e produtos a partir disso, como fez, por exemplo, a Nokia na Índia. Steve Jobs seguramente não concordava com esta tese, pois, para ele, como grande inovador que foi, prospectar o comportamento futuro dos clientes desejados sempre foi o seu diferencial. O problema é que Jobs é único e talvez o maior do seu tempo.



**Figura 8 – Processo de tomada de decisão**

As decisões, sejam elas quais forem, geram resultados. Estes resultados podem ser esporádicos ou continuados, quando, por exemplo, afetam elementos mais profundos na organização, como o comportamento. Os resultados esporádicos e continuados acabam revalidando o modelo teórico de decisão e, simultaneamente, armazenando dados que podem ser usados para redefinir as informações. Com isto, criam-se dois processos interativos, I e II, o que torna a tomada de decisão um “processo”.

A tomada de decisão fica desequilibrada quando uma das interações, I ou II, não estão presentes ou são abafadas. É conveniente, portanto, que os três elementos (modelo teórico, informação e filtro) e as duas interações (I e II) façam parte do processo de tomada de decisão. Uma vez tomada a decisão, ela irá gerar resultados que podem ser auferidos a partir dos indicadores de desempenho formais e informais.

### **3 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO**

Para que os gaps entre os resultados condicionados e desejados diminuam ( $\Delta g \downarrow$ ) é preciso que se desenvolva um conjunto de indicadores de desempenho com potencial de mostrar os resultados organizacionais e, ao mesmo tempo, que sirvam para disciplinar o comportamento dos gestores e tomadores de decisão, assim como dos stakeholders, para que estes não esperem da organização resultados inatingíveis. O Balanced Scorecard (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) tem sido usado pelas organizações como estratégia de redução dos referidos “gaps”, pois contempla quatro perspectivas que, teoricamente, envolvem tanto aspectos internos e operacionais como aspectos externos relacionados com os clientes e com o desempenho financeiro para os acionistas.

Kaplan e Norton (1997) são bastante claros quando vinculam seu conjunto de indicadores com a estratégia organizacional ao afirmarem que “os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa” (p. 8). No segundo capítulo da sua [Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015](#)



primeira obra, “A estratégia em ação” (1997), aparece a afirmação que é mais lembrada por aqueles que trabalham com o BSC: “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21). A partir dessa ideia pode-se dizer, então, que quando não se medem os gaps não se gerencia.

O BSC possui quatro perspectivas, que são a) financeira; b) do cliente; c) dos processos internos; e d) do aprendizado e crescimento. Estas perspectivas criam uma estrutura, “uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os setores do sucesso atual e futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25). Esses indicadores determinam comportamentos, pois, como afirmam os autores, os indivíduos, dentro e fora da organização, agem da seguinte forma: “mostra-me como serei avaliado e eu direi como vou me comportar!”

Os indicadores financeiros, que sempre foram usados pela organização, podem ser chamados de indicadores de resultado, pois mostram a riqueza criada pela empresa e que será distribuída entre seus stakeholders. As demais perspectivas possuem indicadores que podem ser chamados de processo, pois são os que mostram a origem do desempenho financeiro. A perspectiva dos clientes deve identificar os fatores críticos que justificam a fidelidade dos clientes-consumidores-usuários. A perspectiva dos processos internos deve mostrar como a organização cria valor a partir da produção, entrega e assistência dos seus produtos organizacionais. A perspectiva do aprendizado e crescimento “provêm de três fatores principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.29).

A grande virtude do BSC é a possibilidade de se criar um “mapa estratégico” (KAPLAN e NORTON, 2000 e 2004) em função da relação de causa e efeito das quatro perspectivas e, paralelamente, oportunizar um “alinhamento” (KAPLAN e NORTON, 2006) entre os diferentes esforços realizados pela organização. Uma questão importante é o limite do BSC. Os autores questionam o seguinte: as quatro perspectivas são suficientes? Para eles

**Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015**



“as quatro perspectivas têm se revelado adequadas... mas não devem ser consideradas uma camisa de força” (KAPLAN e NORTON, 2006, p. 35), logo, pode-se agregar mais perspectivas ao modelo.

Ballvé (2002), ao justificar a utilização do BSC, identifica quatro virtudes. São elas: a) melhorar os processos operacionais chave; b) alinhar a organização (objetivos e incentivos); c) desenvolver a organização; e d) implementar a estratégia. Depois disso o autor desenvolve o que chama de “cuadro de mando integral (CMI)” (p. 87) para usar o BSC.

Olve *et al* (2004) discutem a aplicação e os resultados, em termos estratégicos, do uso do CMI. Para os autores, embora a ideia de Kaplan e Norton já tenha mais de dez anos, as organizações ainda não exploraram suficientemente esta ferramenta, pois a utilizam, por exemplo, localmente e não globalmente; ou de forma restrita, não informando aos envolvidos, como é o caso das empresas públicas que precisam “...obedecer reglas estrictas sobre la divulgación de informações...” (OLVE *et al*, 2004, p. 29). Apesar disso, os autores consideram que o CMI continua sendo uma ferramenta efetiva de controle da estratégia e de gestão dos resultados.

Cruz (2009), em uma obra bastante didática, mostra como o BSC pode monitorar a estratégia e identificar o que chama de “lacuna”. A lacuna, para o autor, é o que motiva o redirecionamento estratégico. A “lacuna” de Cruz (2009) é muito semelhante ao “gap” desenvolvido neste trabalho.

Olve, Roy e Wetter (2002) estudam, entre outras coisas, a relação dos indicadores com o que se deseja medir, o que, de certa forma, pode ser usado, no modelo proposto neste estudo, para avaliar se os resultados desejados pelos stakeholders estão sendo contemplados ou se os indicadores estão focados nos interesses dos gestores. Duas perguntas, das cinco que o autor propõe para avaliar qualidade e quantidade de indicadores, são especialmente relevantes para o modelo Decisão-Resultado (D-R). São elas: “...los indicadores cubren diferentes aspectos del negocio, o predomina um aspecto? ... hay un equilibrio adecuado

entre acciones y flujos em lós indicadores que hemos elegido? ... “ (OLVE, ROY e WETTER, 2002, p. 25). Outro ponto explorado pelos autores é que exemplos de outras empresas podem ser usados mas não replicados, pois todas as organizações são diferentes, tanto interna quanto externamente.

Santos *et al* (2004) desenvolveram o que chamaram de “Quadro de Controle Estratégico” (QCE). Usando o BSC e suas perspectivas como base, consideraram: a) quatro direcionamentos possíveis para os indicadores (funcionamento, estrutura, relacionamento e resultado); b) o ciclo de vida da organização (crescimento e maturidade), usando como referência Adizes (1996); e c) as condições ambientais (mais ou menos turbulento). Com isso, construíram uma matriz de análise (MA) onde sugerem indicadores em função da relação do direcionamento com a perspectiva. Para os autores, “a partir da MA, cada empresa, ou cada setor industrial, determina para um momento histórico específico submatrizes que servirão para acompanhar e monitorar o seu desempenho estratégico” (SANTOS *et al*, 2004, p. 68).

Direcionamento \ Perspectiva	FUNCIONAMENTO	ESTRUTURA	RELACIONAMENTO	RESULTADO
Financeira				
Do cliente				
De operações				
De aprendizagem e crescimento				

**Figura 15 – Matriz direcionadores x perspectivas**

Fonte: SANTOS *et al*, 2004 (p. 68)

Com a matriz de direcionamento (D), teoricamente um conjunto de indicadores é mais adequado do que outro. Da matriz D tem-se que uma organização que se considera “madura”



e pertencente a um ambiente que pode ser considerado menos turbulento, deve priorizar indicadores de resultado.

DIRECIONADORES	CICLO DE VIDA	CONDIÇÕES AMBIENTAIS
Funcionamento	Crescimento	Mais turbulentas
Estrutura	Madura	Mais turbulentas
Relacionamento	Crescimento	Menos turbulentas
Resultado	Madura	Menos turbulentas

**Figura 16 – Matriz de direcionadores**

Uma questão que os autores não trabalham é sobre a “quantidade de indicadores”. Pode-se deduzir, no entanto, que quando as condições direcionam para indicadores de resultado, como no exemplo do parágrafo anterior, e a organização possui mais indicadores de funcionamento do que de resultado, é sinal que a orientação estratégica dos indicadores pode estar inadequada.

Ponce e Calderón (2009) elaboraram uma proposta de indicadores para diferentes perspectivas. Como Kaplan e Norton abriram a possibilidade para que os diferentes usuários do BSC redefinissem as perspectivas, os autores usaram: a) financeira; b) humana; c) estrutural; d) comercial; e e) social. Para cada perspectiva, abriram grupos de indicadores. Na perspectiva financeira, por exemplo, tem-se: a) ingressos (de marcas, de patentes, de novos produtos); b) invenções (nível de uso de intangíveis; intangíveis compartilhados; rentabilidade financeira e econômica); c) custos (custos das atividades; valor agregado por atividade; rentabilidade de publicidade); e d) valor para o acionista (fluxo de caixa; ruptura do plano estratégico; retorno financeiro). A preocupação dos autores, em todas as perspectivas, é



lembrar que existem valores que podem ser agregados em função de patrimônios tangíveis, mas também de intangíveis. Esta contribuição pode, com facilidade, ser agregada ao QCE de Santos *et al* (2004), pois não modifica em nada sua sustentação teórica.

Com a contribuição de Ponce e Calderón (2009), para todos os direcionadores do QCE pode-se criar um conjunto de indicadores com base no patrimônio tangível e outro no intangível, pois o capital intangível, hoje, é muitas vezes superior ao tangível. Paralelamente, cabe lembrar que os resultados desejados pelos stakeholders ocorrem muitas vezes em função do intangível e não do tangível, como, por exemplo, o “valor das ações”, que é o mais importante para os acionistas, e muitas vezes varia mais em função do patrimônio intangível da empresa do que em função do seu patrimônio físico. Até os indicadores clássicos, como satisfação dos clientes, podem ser desdobrados em satisfação com o produto físico e suas características funcionais e em satisfação com o atendimento pré e pós-venda.

Depois de ampliar os indicadores potenciais do QCE, via incorporação dos indicadores do intangível, pode-se construir uma matriz “indicadores utilizados para tomada de decisão x resultados desejados pelos stakeholders”, a matriz D x R da figura 17.

		Resultados Desejados				Indicadores Independentes
		A	B	C	...	
Indicadores de Desempenho	1					
	2					
	3					
	4					
	...					
Resultados não contemplados						

Figura 17 – Indicadores utilizados para tomada de decisão x resultados desejados pelos stakeholders.



A matriz DxR oportuniza a identificação de três situações: a) indicadores de desempenho que respondem direta ou indiretamente por resultados esperados pelos stakeholders; b) indicadores de desempenho que não respondem nem direta nem indiretamente a algum desejo de resultado, e ficaria alocado na última coluna; e c) resultados desejados que não possuem nenhum indicador para monitorar o seu desempenho, que seria a última linha da matriz D-R.

Caberia ao decisor ou gestor realizar três ações. São elas: a) buscar o equilíbrio entre indicadores e resultado, pois não é desejável que um resultado desejado seja medido com um número muito grande de indicadores e outro com um número muito pequeno; b) buscar eliminar os indicadores que não são usados para se tomar decisão ou que não respondam pelo desempenho desejado por um stakeholder; e c) criar indicadores para os resultados desejados que não podem ser suficientemente monitorados e avaliados em função da inexistência ou de pequeno número de indicadores relacionados com este resultado desejado.

Com estas ações, que na verdade são ações estratégicas, o decisor tende a minimizar os gaps do modelo D-R aqui apresentado. Tem-se, portanto, que a matriz DxR é uma das formas possíveis de implementar o modelo aqui chamado de Decisão-Resultado, D-R.

## CONCLUSÃO

O modelo aqui construído (D-R), relacionando o processo de tomada de decisão (D) e o conjunto de resultados atingidos e desejados (R), mostra os condicionadores das decisões dos gestores (indicadores e ambiente) e mostra, também, como o processo de tomada de decisão pode influenciar na redução dos “gaps” (resultados condicionados e resultados desejados). Para implementar o modelo D-R, sugere-se a adoção de uma matriz formada pelos indicadores geradores dos resultados e pelos desejos dos diferentes stakeholders (matriz DxR). Com ela, os gestores podem monitorar e avaliar os resultados organizacionais em

**Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015**



relação aos resultados desejados pelos diferentes stakeholders. Tanto o modelo D-R como a matriz DxR precisam, agora, passar por uma validação. Para isto, sugere-se testar o modelo relacionando o sucesso de algumas organizações com as recomendações do modelo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McG Hill, 1977.
- BALLVÉ, A. M. **Cuadro de mando**. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- BAZERMAN, M. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BEATTIE, A. **Falsa economia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BERLINER, C.; BRIMSOM, J. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**. São Paulo: TA Queiroz, 1992.
- BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor**. São Paulo: Negócio, 2001.
- BRACHE, A.; BODLEY-SCOTT, S. **Implementation**. New York: McGraw-Hill, 2006.
- CARVALHO, D. M.; PEDROZO, E. A. Caos, Complexidade e tomada de decisão, como conciliar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, v. 7, n. 1, p. 203-230, jan./abr. 2011.
- CERTO, S; PETER, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson, 1993.
- CHANDLER JR., A. **Strategy and structure**. Massachusetts: MIT, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.
- CIRATI, G. **Acorde para o sucesso**. São Paulo: Gente, 2000.
- CRUZ, C. **Balanced scorecard**. Porto: Vida Economica, 2009.
- DANIELL, M. **Strategy**. Nova York: Palgrane, 2004.
- DI VIANNA, J. **Synconomy**. Nova York: Palgrane, 2003.
- DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- FRIEDMAN, T. **O mundo é plano**. Lisboa: Actual, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Quente, plano e lotado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- GOVINDARAJAN, V. e TRIMBE, G. **Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- GRANT, R. **Dirección estratégica**. Madri: Civitas, 2001.
- HARFORD, T. **A lógica da vida**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- HARFORD, T. **O economista clandestino**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.
- HRONEC, S. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1999.



- HUNTINGTON, S. **O choque de civilização**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KEINDORFER, P.; WIND, Y. O imperativo das redes: comunidade ou contágio? IN: KEINDORFER, P.; WIND, Y. **O desafio das redes**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- KOCH, R. **Strategy**. Glasgow: PHall, 2000.
- KOURDI, J. **Business strategy**. London: The Economist, 2003.
- LÓPEZ, J. MARTÍN, L. **La dirección estratégica de la empresa**. Madrid: Civitas, 2002.
- MANDELBAUM, M. **As ideias que conquistaram o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MARKIDES, C. **En la estrategia está el éxito**. Bogotá: Norma, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- MURDICK, R.; MOOR, R.; BABSON, H.; TOMLINSON, W. **Business policy and strategy**. Boca Raton: Slucie P, 2001.
- NEELY, A. **Avaliação do desempenho das empresas**. Lisboa: E Caminho, 2002.
- NELSON, R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Unicamp, 2006.
- OLVE, N.; PETRI, C.; ROY, J.; ROY, S. **El cuadro de mando en acción**. Barcelona: Deusto, 2004.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Implantando y gestionando el cuadro de mando integral**. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. **El fin de La supertición en el management**. Barcelona: Activa, 2007.
- PONCE, H. e CALDERÓN, E. Um cuadro de mando integral para la gestión táctica y estratégica del patrimonio tangible e intangible. **Revista Del Instituto Internacional de Costos**, España, n. 4, enero/junio 2009.
- PRAHALAD, C. **The fortune at the botton of the pyramid**. Pennsylvania: Wharton, 2005.
- RAZEGHI, A. **Enigma**. São Paulo: Ediouro, 2008.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.



- SANTOS, C. H. S.; PASA, G. S.; BASSANESI, M. M. R.; ROSA, P. R. Quadro de controle estratégico: uma proposta. **Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 53-72, abr. 2004.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 3. ed. Nova York: Free Press, 1976.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. **Macrowikinomics**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- TICHY, N.; BENNIS, W. **Decisão**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- WATTS, D. **Tudo é óbvio**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- WIND, Y.; FUNG, V.; FUNG, W. Orquestração de redes: criando e gerenciando cadeias de suprimento sem possuí-las. IN: KEINDORFER, P.; WIND, Y. **O desafio das redes**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZATTA, D. **Management estrategico**. Milão: Hoepli, 2012.
- ZORNOZA, C. Las competencias distintivas baseadas em activos intangibles. In: MORCILLO, P.; AGUADO, J. **Nuevas claves para la dirección estratégica**. Barcelona: Ariel, 2002.