

## MODELAGEM DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O PROCESSO DECISÓRIO NAS EMPRESAS

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

Cláudia Brazil Marques<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho está dividido em duas partes. Na primeira, são delineados os conceitos de processo de tomada de decisão e o modelo de avaliação de desempenho. Na segunda, constrói-se o modelo teórico conectando aos dois conceitos. Dessa forma, o processo de decisão (PD) organizacional, ao ser condicionado por indicadores inadequados, gera um desempenho não desejado. Paralelamente, considerando que as organizações, atualmente, são reféns de diferentes “stakeholders” que produzem os resultados, às vezes, conflitantes entre si. Destarte, propõe-se a modelagem e a construção de um sistema de avaliação de desempenho (AD) que, simultaneamente, oriente as ações organizacionais e satisfaça o conjunto de stakeholders. Para isto, usa-se a matriz de avaliação de resultados (MAR) formada a partir dos resultados desejados e dos indicadores de desempenho, significativos para a organização, que são, por sua vez, definem uma função da etapa do seu ciclo de vida e das condições de turbulência do ambiente.

**Palavras-chave:** controle de processo; análise de decisão; avaliação de desempenho.

### ABSTRACT

This paper is divided into two parts. At first, outlines the concepts of decision -making process and the model performance evaluation. In the second, it builds up the theoretical model connecting the two concepts. Thus, the decision process (DP) organization, to be conditioned by inadequate indicators, generates an unwanted performance. Meanwhile, considering that organizations today are hostages of different “stakeholders” that produce results, sometimes conflicting. Thus, we propose the modeling and implementation of a system for performance evaluation (AD) that simultaneously, orient organizational actions and satisfies the set of stakeholders. For this, it uses the matrix of outcome assessment (SEA) formed from the desired results and performance indicators, significant to the organization, which are, in turn, define a function of the stage of their life cycle and turbulence conditions of the environment.

**Keywords:** process control, decision analysis, performance evaluation.

## 1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, precisam atingir resultados. Para que isto aconteça, gestores tomam decisões e monitoram o desempenho dessas 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

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC e Professor da Universidade Federal de Rio Grande. E-mail: chonorato@terra.com.br

<sup>2</sup> Economista Mestre em Turismo- Professora na Faculdade Dom Alberto. E-mail: cbmarque@gmail.com

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 Estrategy”, 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, atribuindo de “modelo de tomada de decisões estratégicas”, dessa forma, evidencia-se a ligação entre tomada de decisão e o resultado. Um outro importante fator no processo de tomada de decisão é a forma como o gestor ou o decisor se comporta diante deste processo. Muitos são os trabalhos, por exemplo, que mostram como Steve Jobs, chegou onde chegou (GALLO, 2010). Forbes e Prevas (2010), de uma forma bastante original compara alguns dos grandes líderes do mundo antigo (Ciro, Jenefontes, Alexandre, Atila e outros) com os líderes organizacionais a partir do final do século XIX, explorando a personalidade dos mesmos.

## 2 O PROCESSO DECISÓRIO

Kourdi (2003) estudou as forças que condicionam as decisões (social, cultural e comercial), apresenta os limites da racionalidade e intuição das decisões organizacionais construindo 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, 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 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) além disso, demonstra que os elementos diferentes precisam ser gerenciados e os indicadores. Por exemplo, “(...) nem todos os fornecedores são igualmente importantes” (NEELY, 2002, p. 45). Assim, 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 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, destarte, não apenas de estratégias brilhantes e difíceis de serem implementadas.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), a capacidade humana para formular e resolver problemas complexos é mínima para atender aos requisitos da racionalidade plena. E 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. Dessa forma, a 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, para Eisenhardt (1997) como ocorre no funcionamento de uma banda de música, por analogia, os decisores estratégicos improvisam, atuando de maneira

adaptativa e tomando decisões eficientes. A improvisação, no entanto, depende de atores que se comunicam de forma intensa entre si em tempo real, além de minizar o uso das regras específicas. Cirati (2000) 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 da dificuldade de categorizar os processos de decisão, Choo (2003) também trabalha com modelagem de ideias para explicar como as decisões são processadas e como devem ser processadas dentro das empresas. Segundo o autor, as decisões resultam da adoção do 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. Ragsdale (2010) e Gomes e Gomes (2012), apesar de argumentarem sobre impossibilidade de se levar em conta em conta todos os elementos intervenientes em uma decisão, mostram diferentes “modelos” que podem ser aplicados em diferentes “cenários” e lembram que aspectos quantitativos e qualitativos podem e devem ser usados para melhorar a decisão e o seu respectivo resultado. 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 afetam as organizações, pois nesses ambientes as empresas devem tomar suas decisões.

### **3 O MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A TOMADA DE DECISÃO**

O primeiro elemento que deve ser considerado para modelar um processo de decisão, é o conjunto de indicadores de desempenho. Os indivíduos e as organizações possuem indicadores formais e informais de desempenho que condicionam as decisões de processo e resultado. De forma geral, existem indicadores formais conhecidos e divulgados, mas os usados no processo de tomada de

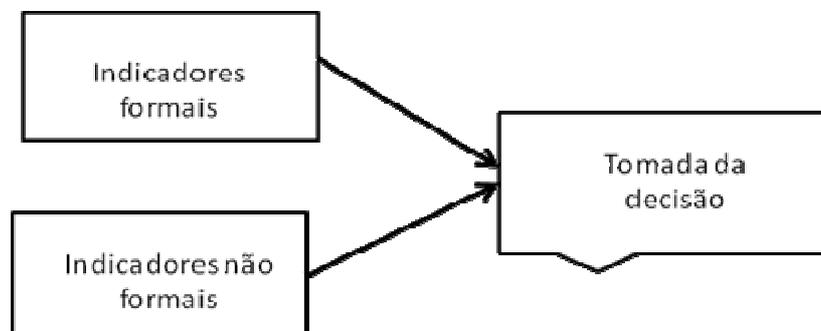
decisão são os informais. Na organização, quando isto acontece, eles são incorporados e direcionados a cultura organizacional.

Nas organizações públicas, por exemplo, existem indicadores formais de desempenho para indivíduos e departamentos, mas a proximidade informal com o poder do tipo “somos do mesmo partido político” é fator relevante para a tomada de decisão. Pode-se considerar, dessa forma, que as decisões não são necessariamente função dos indicadores formais conhecidos e divulgados, mas em função de um conjunto de indicadores parcialmente conhecidos e formalizados e um conjunto de indicadores, às vezes, pouco conhecidos e que encontram-se na penumbra da cultura organizacional.

Em organizações não públicas, as relações externas, sejam elas sociais ou de origem étnica, por exemplo, podem determinar critérios diferentes e pesos diferentes na hora da decisão. Prahalad (2005) em seu clássico “The fortune at the bottom of the pyramid” mostra que as verdades do senso comum podem ser desafiadas. Para ele “... the typical pictures of poverty mask the fact that the very poor represent resilient entrepreneurs and value-conscious consumers” (PRAHALAD, 2005, p. 3). E demonstra o rompimento de uma barreira cultural que se arrasta desde a época pré-industrial, que ligava a pobreza ao não-consumo. “The poor represent a latent market for goods and services” (PRAHALAD, 2005, p. 5). Hoje, em função do esgotamento do poder de compra da classe média, a grande locomotiva de consumo da era industrial, as empresas descobriram as classes menos favorecidas economicamente e encontraram novos mercados potenciais. Dessa forma, as proposições de Prahalad (2005) têm conexão lógica.

Tem-se, portanto, que tanto organizações públicas, em suas relações muitas vezes promíscuas com o poder, como as organizações não-públicas, com seus preconceitos históricos, possuem um conjunto de indicadores de desempenho “subterrâneos”, pois não são formalmente reconhecidos, e que se misturam com indicadores formais e conhecidos para alimentar e direcionar as decisões organizacionais.

FIGURA 1 – Indicadores formais e informais direcionam a tomada de decisão



Um segundo elemento de pressão para a tomada de decisão é o que será chamado de “ambiente”. No ambiente podem ser identificados os componentes mais próximos, que formam o microambiente, e os componentes mais distantes, que formam o macroambiente. A literatura é farta em alternativas de mapeamento ambiental. Koch (2000) mostra em seu modelo, bastante simples e didático, a necessidade de considerar o “fit” entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização. A sua matriz “growth-growth matrix” (crescimento de mercado – crescimento da empresa) procura localizar o “negócio” da organização para adequar a estratégia ao ambiente. O autor afirma que “... there are many forces of history and economics... that mean that companies may be forced to become larger or more complex in order to compete effectively in particular parts of their business” (KOCH, 2000, p. 90). Essas forças são as escalas, a saber: a) da economia global ou regional; b) da habilidade de alguns consumidores para avaliar preços; c) da tecnologia disponível etc. Todas essas forças, de alguma forma, estabelecem a ligação – fit – do ambiente interno com o externo.

Zatta (2008) trabalha um conjunto de modelos transformados em matrizes para estabelecer a conexão organização-ambiente. Inicia relacionando a taxa de crescimento de mercado x quota relativa do mercado e depois insere quatro matrizes. São elas: “a) matrice grado di attrattività del settore – capacità competitiva del business; b) matrice di portafoglio basata sul ciclo di vita; c) matrice alternativa del Boston Consulting Group; e d) matrice di redditività” (ZATTA, 2008, p. 21). Ainda, mostra a matriz que relaciona importância e performance relativa, isto é, “la matrice dei Vantaggi Competitivi” (p. 27) e tem-se que o “fit” entre ambiente e organização pode ser avaliado de diferentes formas.

Di Vianna (2003), desenvolve o conceito de “synconomy” e mostra a importância da posição da “rede” (BOVET e MARTHA, 2001) para a organização. Isto é, “... synconomy exist when companies

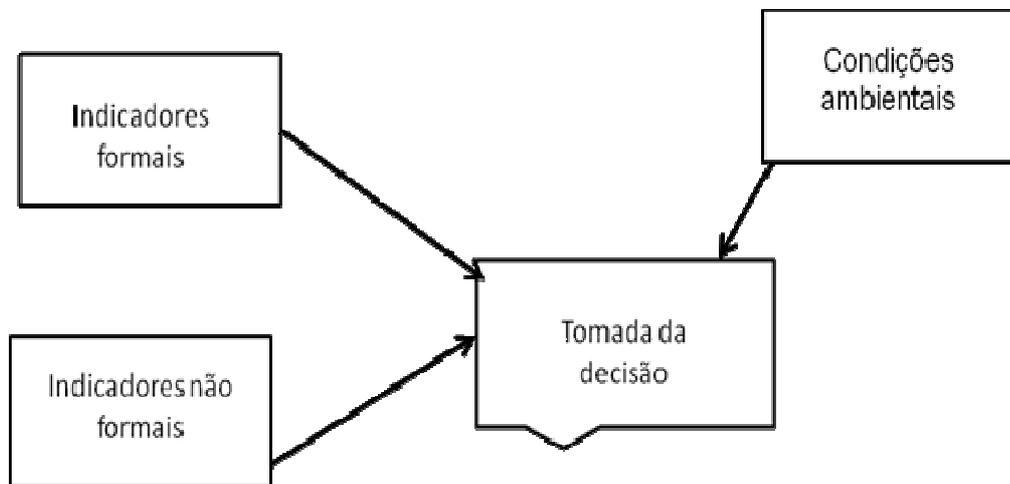
operate synergistically in a network value to generate a value proposition or output great than the one which can be achieved by the sum of the individual organizations” (DI VIANNA, 2003, p. xi). Dessa forma, a competitividade de uma organização passa a ser fortemente dependente do seu entorno próximo, bem como sua capacidade de alinhamento à cadeia de suprimentos, ou rede, da qual ela faz parte. Além disso, o afirma que... “as organization now enter into synergistic relationships with external entities, great attention to the detailed making elements of each process is essential to optimize processes wick cross intra-company, inter-company and international boundaries” (DI VIANA, 2003, p. 29). Para isto, a tecnologia utilizada na rede e o nível e volume de informações que flui na rede, por exemplo, são fundamentais.

E Di Vianna (2003), com o conceito de “synconomy”, mostra a relevância do micro-ambiente e, especialmente, da importância da cadeia de suprimento ou rede nesse espaço. Keindorfer e Wind (2012) considera que as organizações, antes podiam ser vistas como nós de uma rede e agora são “uma parte integral das redes” (p. 11). Dessa forma, tem-se que as fronteiras organizacionais estão cada vez mais permeáveis e difusas, o que não impede que se gerencie ou orquestre esta rede. Wind, Fung e Fung (2012), por exemplo, apontam as bases desse gerenciamento, que são: “a) design e gestão; b) controle por meio do empoderamento; e c) criação de valor por meio da integração” (p. 288).

Murdick *et al* (2001), apresentam os stakeholders do ambiente organizacional, afirmando que o “fit” ambiente-organização gera a legitimidade. “Legitimacy of a business is secured by satisfying, to a sufficient degree, its stakeholders, such as: a) customers; b) shareholders; c) general public; d) suppliers; e) competitors; f) governments; g) special interest group; and h) employees” (MURDICK *et al*, 2001, p. 5). Dessa forma, constroem uma matriz “stakeholders x policies” para identificar como as ações organizacionais estão alinhadas ao entorno.

Isto posto, pode-se voltar à questão central, de construção de um modelo explicativo da relação decisão-desempenho, e agregar o conjunto de elementos que aqui será chamado de condições ambientais. O processo de tomada de decisão, então, pode ser considerado uma função de três elementos. São eles: a) indicadores formais; b) indicadores informais; c) condições ambientais. (FIGURA 2).

FIGURA 2 – Elementos que influenciam o processo de tomada de decisão



Os decisores, de forma intencional ou não, possuem “modelos” que são usados para tomar decisões. Esses modelos podem ser dos mais simples e intuitivos, do tipo “causa- efeito”, até os mais complexos, quantificáveis e formalizados, que usam ferramentas estatísticas e computacionais para a sua implementação. Seja qual for o modelo, ele precisa ser alimentado por dados e informações.

Além disso, a informação é um conjunto de dados categorizados e interpretados, isto é, o “input” do próprio modelo de decisão são as informações geradas por ele em situações anteriores. Assim, pode-se identificar dois elementos do processo de decisão: a) o modelo teórico; e b) as informações. Um terceiro elemento, e não menos importante do que os anteriores, é o que será chamado aqui de “filtro”. O que é filtrado é o resultado da interação dos outros elementos. Este filtro, inteiramente apoiado no decisor é chamado de “modelo mental” e quando se apoia na organização e identificado como parte da cultura organizacional.

Os decisores mais arrojados tendem a interpretar os resultados do modelo teórico e as informações diferentes dos decisores conservadores. E por analogia, para as organizações. Aquelas que possuem maior capacidade de inovar, por exemplo, possuem um histórico de decisões mais arrojadas, enquanto empresas que usam estratégias seguidoras (KOURDI, 2003), normalmente, possuem uma trajetória mais conservadora.

Além disso, mesmo para um modelo teoricamente simples, do tipo “causa e efeito”, duas questões precisam ser levadas em consideração: A primeira é de modelagem, pois Harford (2008) mostra que muitas vezes as causas aparentes e mais próximas tendem a ser falsas. O autor, para

sustentar sua argumentação, usa em sua obra “O economista clandestino” (2007) o clássico exemplo de relação “segurança e tolerância zero” nos Estados Unidos. Para ele, esta é uma relação falsa, e justifica o aumento de segurança no país devido à liberação do aborto vinte anos antes. Embora, usando análise simplista e de curto prazo, possa parecer que as regras rígidas tenham gerado maior nível de segurança nos EUA, seu estudo, acompanhando os fatos ao longo de um período maior, demonstram que a causa é completamente diferente do pensamento imediatista.

A segunda questão que deve ser considerada é o filtro. O modelo teórico do decisor ou da organização nunca é neutro. Ele precisa ser interpretado e considerado a luz do modelo mental ou da cultura da organização. O resultado de “vender mais” pode ser interpretado de forma otimista como aumento de receita e aumento da participação no mercado, mas pode ser considerado um problema, pois estrangula a capacidade de produção. As decisões, a partir das diferentes interpretações, serão diferentes e, no caso, opostas. Então, mesmo quando se tem um modelo simples, as decisões não são automáticas e neutras. Paralelamente, os próprios modelos são avaliados constantemente, quanto a sua robustez, a cada nova decisão.

O “modelo teórico do decisor” não é uma questão simples e menos ainda óbvia. Inicialmente é conveniente lembrar que as máquinas de fiar de Hargreaves, o caixilho tocado a água de Arkwright, a mula de Crompton e a mula de Kelly (DOBB, 1973) contribuíram fortemente para a Revolução Industrial, porque alteraram a forma de produção. No início do século XXI uma nova “máquina” está mudando a forma de fazer as coisas. É a “rede”. Hoje, a própria geração do conhecimento, que já foi o segredo industrial e sustentava uma organização específica, se tornou dependente da rede. Tapscott e Williams (2011) chamam de “era da ciência colaborativa” (p. 159). Ora, a partir disso, tem-se que a colaboração em massa é uma forma eficaz de “(...) impulsionar a inovação, solucionar problemas e gerar oportunidades econômicas” (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2011, p. 159).

Em paralelo à rede, outro elemento fundamental quando se pensa no modelo teórico do decisor é a questão do resultado. Watts (2011) mostra que os resultados encontrados são sempre iniciais, pois “a história sempre continua”. Por exemplo, a Cisco Systems, em 2000 era a empresa de maior valor em nível global e depois de 10 anos, caiu, se reergueu, caiu novamente e em 2007 duplicou o valor de suas ações. Diante disso, pergunta-se: a) qual o final da história das decisões tomadas? e b) até quando ela vai do céu para o inferno e deste de volta para o céu no período de

alguns anos? Uma decisão considerada desastrosa em 2002 pode ser considerada genial em 2007 (WATTS, 2011).

O efeito rede e o efeito tempo, precisam ser considerados na construção do modelo teórico. Primeiro, porque os mais simples modelos teóricos, os baseados no “senso comum” (WATTS, 2011), não conseguem estabelecer um nexos consistente entre a ação e o resultado como mostra Hardford (2009). Usando exemplos não convencionais, tais como a economia do sexo, divórcio e o comportamento dos jovens no início do século XXI, o autor mostra, como já havia feito em sua obra anterior (*O economista clandestino*, 2007), que o nexos causal precisa ser buscado com rigor, pois existe racionalidade nesta relação, mas ela não é óbvia, ou, como afirmaria Watts (2011), ela não pode ser buscada no senso comum.

Beattie (2010) trabalha com a inevitabilidade da relação causa-efeito dos processos de tomada de decisão e vai buscar, da mesma forma que Hardford (2009), as causas distantes e determinantes dos desempenhos de países. Esclarecedor e óbvio é a relação que o autor faz entre o desenvolvimento argentino e o norte-americano, bem como evolução da agricultura do mundo antigo (Egito, Roma e Grécia) e as relações com o crescimento econômico das regiões estudadas. Inicialmente, ele demonstra que a Argentina pagou caro por uma concentração fundiária enquanto os Estados Unidos acertou em colonizar seu interior. Quanto à agricultura, demonstra a sua importância na fase inicial, mas, insuficiente para galgar patamares superiores de crescimento econômico e de desenvolvimento social. Nos dois casos as escolhas (causas) foram determinantes para explicar as situações atuais (efeitos).

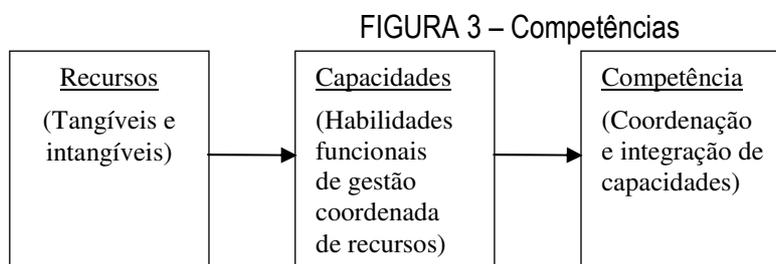
Hardford (2009) argumenta que as pessoas são racionais em suas escolhas (teoria da escolha racional), mas limita esta racionalidade com quatro elementos: a) as pessoas são motivadas por todos os tipos de emoções humanas, nem sempre por motivações financeiras e egoístas; b) as pessoas costumam, em função de circunstâncias, não ter tempo para construir cálculos complexos de custo-benefício; c) as pessoas possuem limites para a força de vontade; e d) é característica dos humanos possuírem peculiaridades e pontos fracos irracionais (p. 23-25). Outro elemento lembrado pelo autor é que as pessoas fazem escolhas diferentes conforme a apresentação das opções.

Todos esses elementos anteriormente identificados precisam ser considerados, ou ao menos lembrados, quando se constrói uma heurística como modelo teórico. Tem-se, portanto, que o modelo teórico, presumidamente racional, é afetado, no mínimo, por um conjunto de fatores que podem ser

agrupados em: a) efeito rede; b) efeito tempo; c) elementos limitadores da racionalidade. Todos eles possuem o poder de relativizar a racionalidade pretendida.

Tichy e Bennis (2009), focando não no modelo teórico, mas no decisor, consideram que ele precisa possuir quatro tipos de conhecimento. São eles: a) autoconhecimento; b) conhecimento de rede social; c) conhecimento organizacional; e d) conhecimento dos stakeholders. A partir destes quatro tipos de conhecimento o decisor pode chegar a um “bom discernimento” (p. 54) para tomar uma boa decisão.

As organizações que convivem com o sucesso durante largos períodos de tempo são aquelas que conseguem gerenciar de forma adequada as suas competências distintas (CD). O conceito de CD tem sido estudado tanto pelos autores que trabalham com a “economia industrial” (NELSON, 2006; PENROSE, 2006), como por aqueles mais focados na “gestão e administração” (LEONARD-BARTON, 1992; MARKIDES, 2000). Quando estes diferentes autores estudam estratégia, quase inevitavelmente chegam nas competências distintas, pois são elas que podem melhor garantir a competitividade de uma organização. Zornoza (2002) mostra a relação entre recursos (ativos), capacidades e competências (figura 3) para concluir que são as competências e não os ativos tangíveis e intangíveis que podem gerar uma vantagem competitiva “...las competencias son la clase de activos que mejor pueden generar competencias distintas...” (p. 133). Para ele, a competência está relacionada a três elementos. São eles: a) forma de conhecimento tácito com base cognitiva; b) integração de elementos interfuncionais, oportunizando a alavancagem das capacidades funcionais; e c) o fato de possuir um componente de “intenção”. Para o autor, então, a competência está relacionada à coordenação e integração das capacidades individuais e organizacionais.



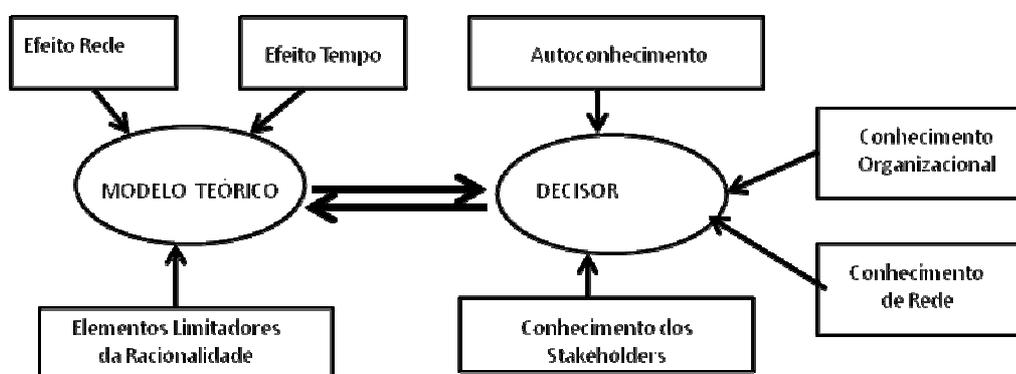
Fonte: Zornoza (2002, p. 144)

Dessa forma 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 4, apresenta-se o “modelo teórico-decisor”, dinâmica e auto-reforçadora, e com 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 4 – O decisor e o modelo teórico

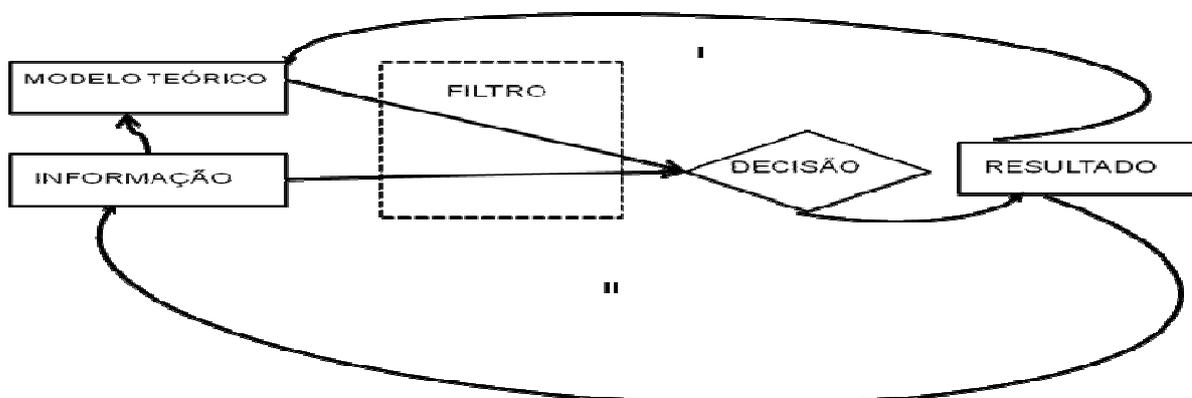


A interação decisor-modelo teórico é que gera a tomada de decisão. Dependendo do “conhecimento” do decisor, ele se aproxima ou se afasta de um determinado modelo teórico. O resultado da decisão, posteriormente, impacta em todos os elementos do modelo, tanto no modelo teórico como no decisor. Este processo 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).

Na tomada de decisão com o propósito de formular a estratégia, 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.

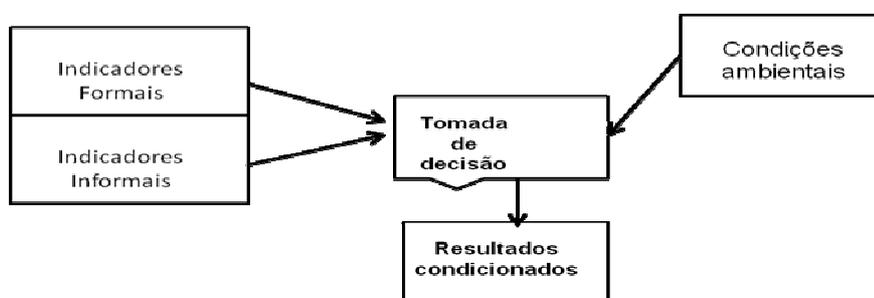
FIGURA 5 – Processo de tomada de decisão



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, (FIGURA 5) 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.

FIGURA 6 – Tomada de decisão e resultados condicionados

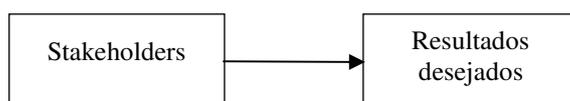


Os resultados dos processos de tomada de decisão serão chamados de condicionados, pois eles são função das condições ambientais e dos indicadores de desempenho. Estes dois conjuntos de elementos, de alguma forma acabam condicionando o próprio modelo teórico de tomada de decisão. Como existe esta forte relação, é fundamental que se tenham indicadores de desempenho adequados para não se desencadear um processo autofágico de tomada de decisão. Um ditado popular ilustra muito bem esta questão: “quando se tem indicadores equivocados, se gera comportamentos não desejados!”

As organizações são locais propícios para a constante criação de indicadores de desempenho inadequados. Um exemplo clássico é o de “horas de treinamento por funcionário”. Quando o gestor precisa cumprir a meta, e é este o indicador estabelecido no planejamento, mas ele não dispõe de condições de alterar numerador do indicador (horas de treinamento) em função da falta de tempo, o gestor modifica o denominador (universo de funcionários), demitindo mão de obra treinada. Com isto, ele atinge a “meta”. Passado o final do ano, onde são apresentados os resultados e os seus indicadores, ele volta a contratar. De quem é o problema? Do gestor que foi induzido a demitir e depois recontratar para atingir o resultado planejado ou do indicador que condicionou este comportamento? Fica claro que o problema é o indicador e não o gestor!

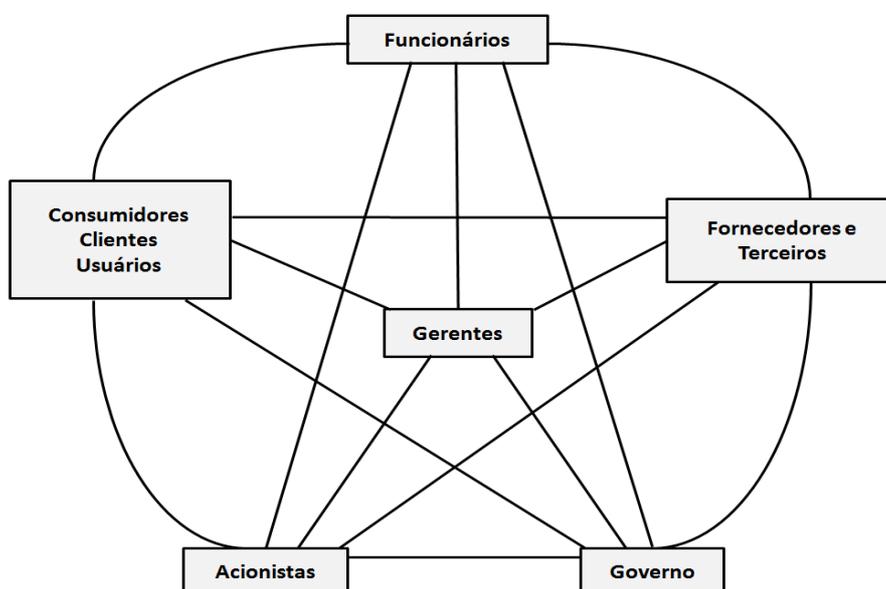
Em paralelo aos processos de tomada de decisão, onde são estabelecidos indicadores de desempenho e os gestores precisam atingi-los, existem os stakeholders das organizações, que estabelecem objetivos, mais formalizados ou menos formalizados e precisam ser alcançados. Sabe-se que as organizações possuem diferentes interessados no seu desempenho. Os interessados internos (gestores, funcionários e acionistas) e outros externos (fornecedores, terceiros, consumidores, clientes, governo, comunidade, concorrentes, instituições de classe, de ensino, financeiras e outras). Cabe à gestão, satisfazer simultaneamente todos os stakeholders sabendo-se que, na maioria das vezes, os seus objetivos são conflitantes.

FIGURA 7 – Resultados desejados pelos diferentes stakeholders



O problema dos resultados desejados pelos stakeholders é que estes resultados não são comparáveis e ajustáveis na sua totalidade, pois são de natureza diferente. Por exemplo, a diferença entre resultados esperados pelos acionistas (dividendos, que é quantificável e possui tempo de resposta) e os esperados pelos gerentes (oportunidade de crescimento, que não é quantificável e não possui tempo preciso de resposta). Além de ser de natureza diferente, esses indicadores se modificam com tempo e a velocidade. Por exemplo, os acionistas, em tempo de crise, podem reduzir suas expectativas de retorno financeiro, mas, ao mesmo tempo, os gerentes aumentam suas expectativas, pois podem desejar mais oportunidades para arriscar e aproveitar o momento da crise. O que foi dito em relação a estes dois stakeholders pode ser estendido para os demais. Simplifica-se as relações entre stakeholders, ao reunir fornecedores e empresas terceirizadas no mesmo grupo, clientes e consumidores e, ainda, desconsiderar os demais envolvidos como, por exemplo, para os concorrentes, tem-se um conjunto de seis stakeholders. Na figura 8, a seguir, eles são apresentados com as relações estabelecidas.

FIGURA 8 – Relações entre stakeholders

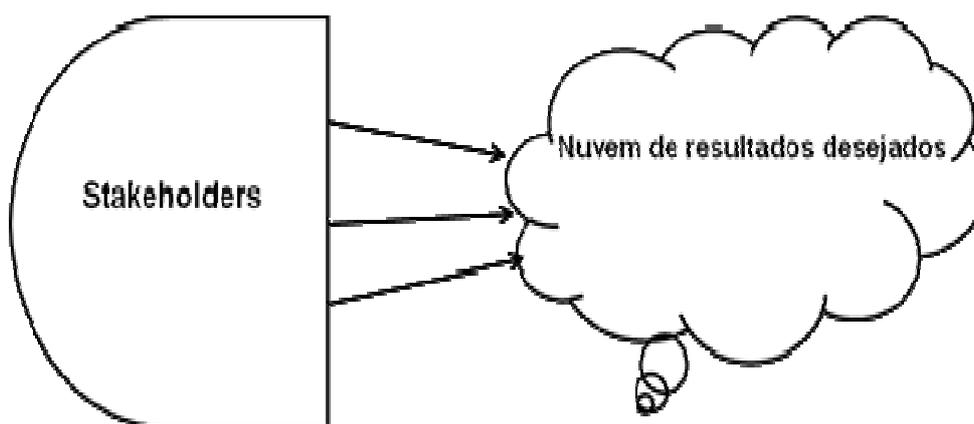


Dessa forma, cabe ao gestor administrar no mínimo quinze (15) diferenças (conflitos). Visto por este ângulo, pode-se considerar que a função de gestão de desempenho pode ser vista como a arte de

satisfazer simultaneamente e harmonicamente os diferentes desejos dos stakeholders da organização, ao longo do tempo.

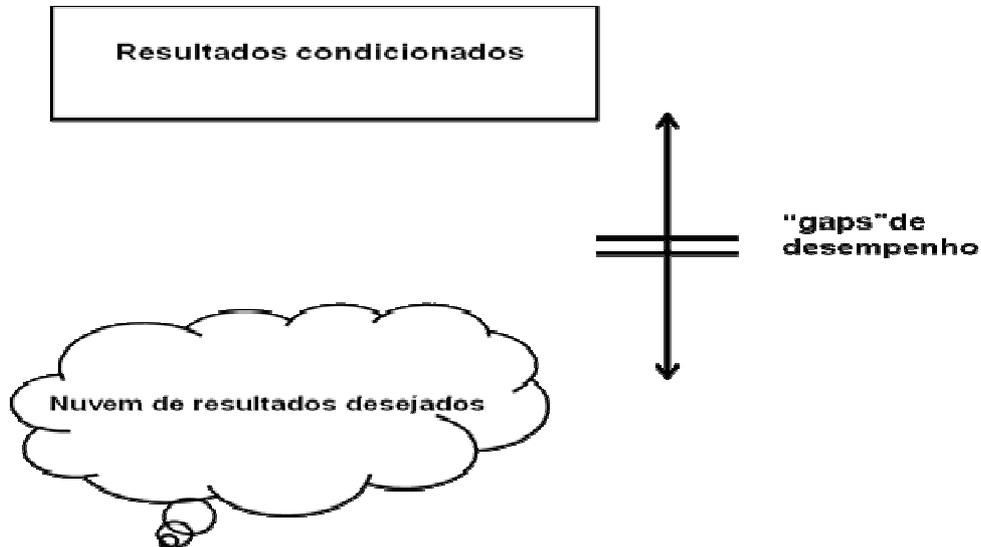
Para minimizar as diferenças, é desejável que os gestores conseguissem quantificar e estabelecer prazos para os diferentes desejos dos stakeholders. Com isto, é possível mapear as diferenças para melhor entendê-las e melhor gerenciá-las. Algumas delas, no entanto, não são nem quantificáveis e nem limitadas no tempo, como por exemplo: segurança (funcionários), confiabilidade (fornecedores), satisfação (clientes). Isto posto, os resultados desejados não podem ser agrupados de forma estática e organizada, pois eles formam o que se pode chamar de “nuvem de resultados desejados”.

FIGURA 9 – Nuvem de resultados desejados pelos stakeholders



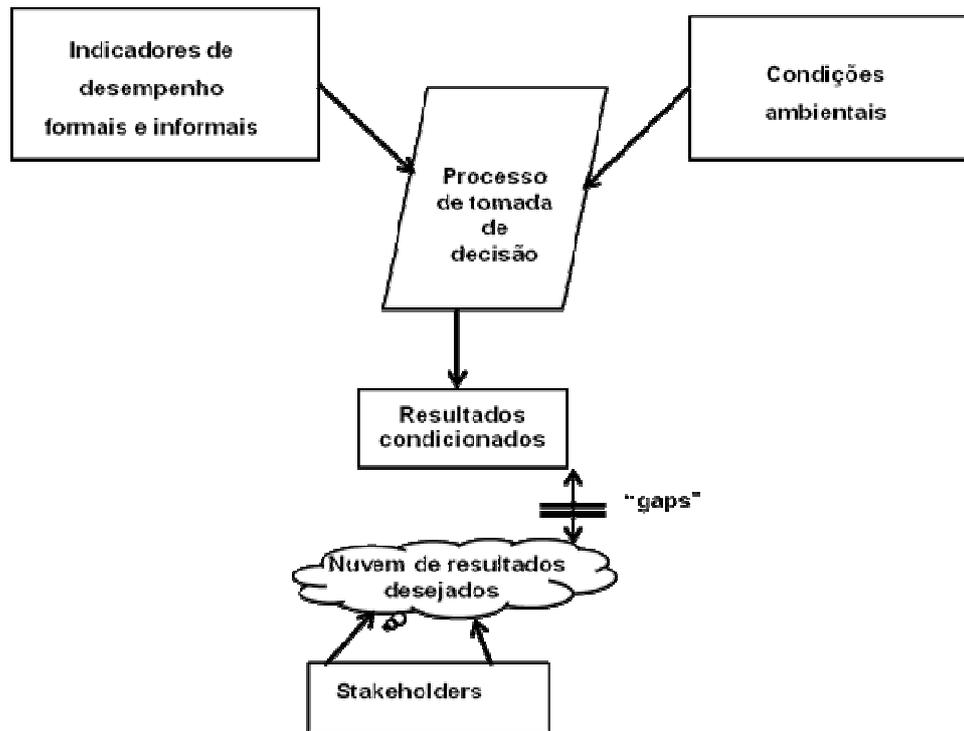
Portanto, o desempenho organizacional apresenta os resultados condicionados pelos indicadores de desempenho e pelas condições ambientais, dessa forma, se afastam dos resultados desejados pelos stakeholders, gerando os “GAPs” de desempenho.

FIGURA 10 – GAPs de desempenho



Cabe à organização e, mais especificamente, aos seus gestores minimizar estes “GAPs” e negociar com os diferentes envolvidos a readequação dos indicadores de desempenho organizacionais e a realocação de metas e objetivos dos stakeholders. Para isto, devem-se minimizar as diferenças entre o conjunto de indicadores de desempenho da organização e, ao mesmo tempo, melhorar os resultados desejados pelos stakeholders.

FIGURA 11 – Modelo decisão-resultados (D-R)



Reunindo o que foi mostrado nas figuras anteriores, pode-se construir um Modelo de decisão e resultados (D-R). A representação gráfica evidencia os três conjuntos de variáveis independentes (indicadores de desempenho formais e informais; condições ambientais; e nuvem dos resultados desejados pelos stakeholders) e as duas variáveis dependentes: processo de tomada de decisão e resultados condicionados. Na figura 10, percebe-se que o modelo considera a preocupação básica da gestão: redução do gap entre os resultados condicionados (atingidos pela organização) e os resultados desejados pelos stakeholders. Uma boa gestão, teoricamente, conseguiria reduzir este gap de forma continuada.

A construção de mapas estratégicos (KAPLAN e NORTON, 1997) contribui na minimização referida, anteriormente. O quadro de controle estratégico, "QCE", construído a partir dos mapas estratégicos, possui como vantagem adicional mostrar partindo do ciclo de vida e das condições ambientais, os indicadores de desempenho desejáveis. É uma ferramenta de negociação na busca de indicadores que satisfaçam os desejos dos diferentes stakeholders.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o modelo construído (D-R), relaciona 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, como o processo de tomada de decisão pode influenciar na redução dos “gaps” (resultados condicionados e resultados desejados). Para implementar o modelo D-R, deve ser adotada uma matriz formada pelos indicadores geradores dos resultados e os desejos dos diferentes stakeholders (matriz DxR). É suficiente para o gestor monitorar e avaliar os resultados organizacionais em relação aos resultados desejados pelos diferentes stakeholders. Mas, o modelo D-R e a matriz Dx R devem ser validados. Isto é, deve ser testado o modelo estabelecendo a conexão entre o sucesso da organização e as recomendações do modelo.

#### REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McG Hill, 1977.
- BEATTIE, A. **Falsa economia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de valor**. São Paulo: Negócio, 2001.
- BRACHE, A.; BODLEY-SCOTT, S. **Implementation**. New York: McGraw-Hill, 2006.
- CHANDLER JR., A. **Strategy and structure**. Massachusetts: MIT, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.
- DOBB, M. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- FORBES, S. e PERVAS, J. **Poder, ambición y gloria**. Bogotá: Norma, 2010
- FRIEDMAN, T. **O mundo é plano**. Lisboa: Actual, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Quente, plano e lotado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- GALLO, C. **Inovação**. São Paulo: Lua de papel, 2010.
- GOMES, L. F. e GOMES, C.F. **Tonada de decisão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2012.

- GOVINDARAJAN, V. e TRIMBE, G. **Inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2012.
- HARFORD, T. **A lógica da vida**. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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.
- MANDELBAUM, M. **As ideias que conquistaram o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- MARKIDES, C. **En la estrategia está el éxito**. Bogotá: Norma, 2000.
- 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.
- 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.
- PRAHALAD, C. **The fortune at the botton of the pyramid**. Pennsylvania: Wharton, 2005.
- RAGSDALE, C. **Modelagem e análise de decisão**. São Paulo: Cengage, 2009.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 3. ed. Nova York: Free Press, 1976.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- 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.
- ZATTA, D. **Management estrategico**. Milão: Hoepli, 2012.

ZORNOZA, C. Las competencias distintivas basadas em activos intangibles. In: MORCILLO, P.; AGUADO, J. **Nuevas claves para la dirección estratégica**. Barcelona: Ariel, 2002.

Data recebimento do artigo: 16/12/2013  
Data do aceite de publicação: 20/01/2014