

## **Desafios Estratégicos dos Sistemas de Mensuração e Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso em um Grupo Multissetorial**

**ELIANE FATIMA SAMUEL DO NASCIMENTO**

Uninove

eliane fsn@hotmail.com



## **DESAFIOS ESTRATÉGICOS DOS SISTEMAS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UM GRUPO MULTISSECTORIAL**

### **Resumo**

O uso gerencial de uma abordagem de avaliação converge diretamente das linhas ou áreas em evidência na organização. Diante disso o presente estudo tem por objetivo propor um conjunto de dimensões e de seus respectivos indicadores para a avaliação de desempenho em um Grupo Multissetorial. A partir do modelo proposto investigou-se a percepção dos níveis estratégico e tático quanto ao uso e importância dos indicadores, a implementação do modelo e fatores comportamentais de relevância frente ao posicionamento estratégico, sendo delimitadas proposições a partir da análise das informações. O trabalho qualitativo, em realidade única, analisou fontes múltiplas, categorizando os elementos da realidade com grade mista, de forma que as categorias definidas a priori na teoria foram complementadas por novas categorias a partir da realidade observada. De posse dessas informações, foram delimitadas as dificuldades de implementação do modelo diante de conflitos e comportamentos decorrentes de todo o processo frente ao alinhamento de estratégias.

**Palavras-chave:** Grupos Multissetoriais, resultados, desempenho, proposições, alinhamento.

### **Abstract**

The managerial use of an evaluation approach converges directly from the lines or areas in evidence in the organization. Therefore, the present study aims to propose a set of dimensions and their respective indicators for the performance evaluation in a Multisector Group. From the proposed model we investigated the perception of the strategic and tactical levels regarding the use and importance of the indicators, the implementation of the model and behavioral factors of relevance to the strategic positioning, being delimited propositions from the information analysis. The qualitative work, in a single reality, analyzed multiple sources, categorizing the elements of reality with mixed grid, so that the categories defined a priori in theory were complemented by new categories from the observed reality. With this information, the difficulties of implementing the model in the face of conflicts and behaviors resulting from the whole process in front of the alignment of strategies were delimited.

**Keywords:** Multisectorial groups, results, performance, prepositions, alignment.



## 1 Introdução

A transição da produção artesanal para novos processos de manufatura denominada “Era Industrial”, foi marcada pela constância da competição embasada nos meios e recursos de produção, segundo Tezza, Bórnica e Vey (2010) o incremento de qualquer tecnologia mesmo que rudimentar aliado à tentativa de fabricação em massa apresentava potencialmente vantagens competitivas, que agregavam riquezas, com isso a necessidade de sistemas capazes de acompanhar a aplicação adequada dos bens e recursos que compunham os ativos tangíveis.

Diante deste cenário Neely (1999) salienta que os modelos de medição de desempenho assumem um papel fundamental para as organizações, uma vez que como ferramenta de gestão permitem auxiliar a administração da estratégia, o monitoramento e controle do desempenho, divulgando o posicionamento e influenciando o comportamento micro e macro ambientais da organização, buscando fomentar e facilitar a aprendizagem organizacional. Carneiro da Cunha e Corrêa (2013) ressaltam que modelos tradicionais e indicadores pré-determinados não são suficientes para abranger as singularidades de um setor específico. Dessa forma, evidenciada a pouca disponibilidade de literatura pertinente a metodologias aplicáveis à avaliação de desempenho em grupos multissetoriais, confirma-se a oportunidade de gerar valor com esta linha de estudos. Em confluência tem-se o estudo dos elementos estratégicos presentes e de relevante influência nas percepções de uso e importância e do processo amplo e complexo de implementação dos Sistemas de avaliação de desempenho.

O estudo de Chandler (1962), citado por Silva (1985), salienta que as empresas reconfiguram-se, como meio de enfrentar os novos problemas administrativos, redesenhando sua estrutura central, funcional e multidivisional, em face de efetivar estratégias diversificadas em nível de dispersão geográfica, expansão de comercialização e de portfólio como forma de responder a alteração de padrões tecnológicos, renda, população e consumo, a exemplo a estrutura de multidivisões. Porém a presença de múltiplas unidades implica em estruturas mais complexas, onde ocorre a presença de um número significativo de gerentes ligados diretamente a operacionalização da estratégia e ao alcance dos resultados esperados pela diretoria, sendo que desta relação emergem alguns conflitos, segundo Jensen e Meckling (1976).

É importante que os modelos de avaliação de desempenho sustentem o alinhamento e garantam que todos da organização sejam orientados ao mesmo objetivo Kaplan & Norton (2006) tendo, portanto, as mesmas prioridades. Por fim, elementos relacionados à posição estratégica da organização podem ser determinantes sobre como as atividades de gestão e mensuração de desempenho são conduzidas, tendo em vista o uso e importância, o processo amplo de implementação e o alinhamento de todos os fatores comportamentais, tendo em vista Fama e Jensen (1983), que evidenciam o fato de que todas as decisões devem visualizar a perfeita alocação de recursos e estrutura, bem como no acompanhamento e controle do processo de implementação gerindo e controlando a participação de todos os envolvidos, tendo em vista interesses específicos dos níveis hierárquicos, os quais acabam por culminar direta ou indiretamente em custos ou benefícios, decorrentes da forma como são geridas estas percepções e relações.

## 2. Referencial teórico

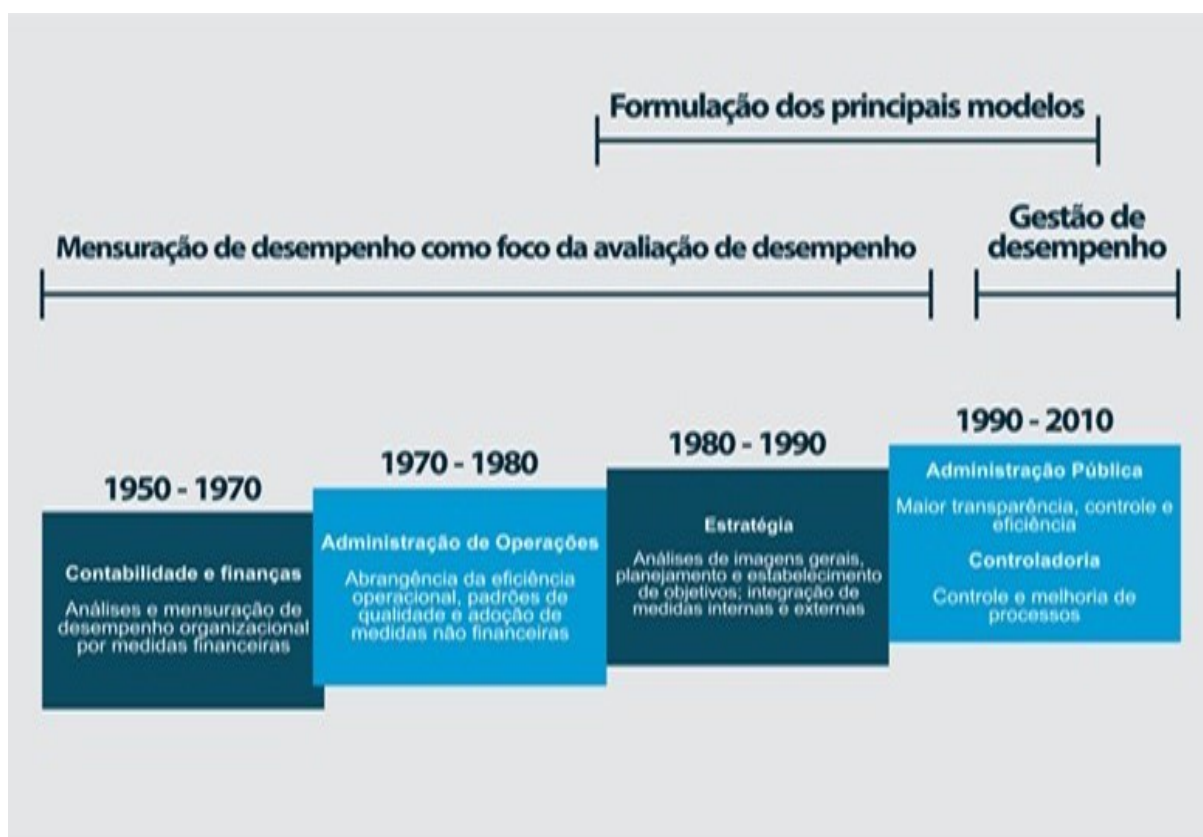
### 2.1 Avaliação de desempenho

Os fatores que permeiam o contexto organizacional que relativos a ambiente, mercado, ou pessoas, alteram-se sistematicamente, segundo Kennerley e Neely (2002), e as empresas,



por sua vez, devem ajustar seus processos, valores e competências gerando novas visões, novas formas de avaliar o desempenho. Estabelecer avaliações é uma prática que acompanha o homem no decorrer de toda a sua existência. Tezza, Borni e Vey (2010) salientam que mesmo antes da Revolução Industrial, já eram utilizadas avaliações ou mensurações de desempenho, contudo, contabilmente, o surgimento das definições e padrões relativos a avaliação de desempenho contribuiu a primeira abordagem de gestão tendo por base parâmetros da administração científica proposta a partir de parâmetros Taylor-fordistas em meados dos anos 1900.

Ressaltam Bititci, Suwignjo e Carrie (2001), que concomitantemente outras categorias internas passaram a ser consideradas nas avaliações de desempenho devido a sua importância para o sucesso da empresa, tornando-se os indicadores financeiros menos relevantes. Explica Cunha (2011) que os modelos de avaliação de desempenho passaram a ser utilizados com finalidades diversas, a partir de 1950, conforme ressalta a figura 1.



**Figura 1. A evolução da Avaliação de Desempenho como disciplina ao longo do tempo**  
Fonte: Cunha (2011).

Para Kaplan e Norton (1996), o sistema de avaliação de desempenho das organizações passa a ser visto como um meio pela qual o controle gerencial global da organização auxilia na operacionalização da estratégia delimitada pelos gestores. Em síntese conforme Neely et al. (1999) as métricas de avaliação a partir do composto de indicadores devem proporcionar a quantificação da eficiência e eficácia das ações, através da composição de medidas que integrem os sistemas de avaliação ao ambiente em que opera, gerando sinergia e interação. Lebas (1995) apud Choong (2013) evidencia a face aberta do sistema de medição de desempenho, ou seja, a capacidade também de interagir sistematicamente com o ambiente externo como forma de ajustar-se aos padrões necessários visando à eliminação de modelos



generalizados, delimitando indicadores específicos que atendam aos pontos relevantes da organização através de um modelo particularizado.

## 2.2 Posicionamento organizacional

Delimitar o posicionamento de uma organização segundo Trevor e Varcoe (2016), configura-se em uma tarefa complexa, diante da necessidade de estender o sentido do alinhamento frente às percepções dos diferentes níveis e unidades do mesmo grupo empresarial, tendo em vista a presença e influência de elementos estratégicos específicos a cada estrutura quer de recursos ou indivíduos. A percepção da estratégia, do alinhamento estratégico, do alinhamento vertical e do conflito de agência auxilia no entendimento dos elementos presentes, permitindo a compreensão de como ocorrem às relações no ambiente organizacional.

A partir de Hambrick (1980) e suas afirmações acerca da complexidade presente em organizações multissetoriais, as quais apresentam conforme Quinn (1991), padrão cultural amplo, de influências múltiplas expressas em rotinas e comportamentos bem como em ações individuais que confirmam o posicionamento dos diferentes níveis hierárquicos, delimitar percepções decorre de um processo estruturado decorrente de planejamento que envolve segundo Oliveira (2005) controles adequados a compreensão da interação dos vértices estruturais a ações práticas e a fatores do ambiente, ambos, frente aos recursos disponíveis.

Muitos estudos sucederam-se no intuito de promover o entendimento por parte das empresas sobre a relevância em ajustar os processos à estratégia estabelecida como forma de promover a melhoria de desempenho, tendo em vista que a melhoria global de processos, procedimentos, produtos ou serviços são destacados por Hill e Jones (2008) como resultado a organizações que se integraram verticalmente. Machado Filho (2006) aponta que a não observância dos parâmetros emoldurados no planejamento e disseminados através do ajuste do alinhamento vertical, implicarão na efetividade da estratégia e na obtenção dos resultados. Senge (1998) destaca que a presença de alinhamento estratégico nas organizações estimula a iniciativa dos colaboradores frente à necessidade da inovação e a tomada de decisão.

## 2.3 Modelo Proposto

Estruturar indicadores de desempenho, a partir de determinadas perspectivas, sob o objetivo de mensurar os níveis de resultados efetivos em uma organização multissetorial carece da delimitação de alguns aspectos que envolvem definições conceituais, formais e funcionais. Cunha e Corrêa (2013) enfatizam a não observância de modelos preconcebidos replicáveis a alguns segmentos específicos, assim salientam a importância da construção de modelo singular à realidade organizações formatadas a partir de unidades de negócios, essencialmente congruentes a objetivos e características desse tipo de organização. No entanto, todo o processo deve considerar alguns pontos relevantes à funcionalidade do design desenvolvido, conforme demonstrado na figura 2, página 5.



**Figura 2. Aspectos relevantes**

Fonte: Adaptado de Matitz &amp; Bulgacov (2011).

A avaliação de desempenho adequada está alinhada a operacionalização de um sistema integrado e eficaz de gestão de empresas, tendo o modelo sido estruturado a partir da congruência de dois sistemas a realidade multissetorial, o Balanced Scorecard pelos estudos de Kaplan e Norton (1992) e o Performance por Prism, Neely, Adams e Crowe (2001). Esses sistemas convergem quanto à medição do desempenho empresarial e a participação das bases estratégicas, através da comunicação da estratégia empresarial a todos os níveis hierárquicos, almejando o direcionamento de objetivos individuais (colaboradores) e interesses organizacionais, através do alinhamento das visões. Tecnicamente, os dois modelos fazem uso de múltiplas perspectivas fragmentadas em indicadores financeiros e não financeiros, e fornecem base ao modelo proposto conforme figura 3 – Definições e bases.



Fatores relevantes	Bases
Concepção	Estrutura de avaliação de desempenho voltada a mensuração dos resultados e a comunicação efetiva da estratégia, aos diversos níveis hierárquicos organizacionais.
Medidas	Conjunto de indicadores múltiplos, financeiros e não financeiros.
Perspectivas	Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; Capacidades; Contribuição dos Stakeholders.
Design	Atribuição de meta ou objetivo para cada perspectiva definida.
Foco	Acionistas; Clientes; Investidores; Empregados; Fornecedores; Agentes reguladores e sociedade.
Indicadores	Estabelecido a partir da concepção da estratégia corporativa.

**Figura 3. Definições e bases**

Fonte: Pesquisas da autora

Dentre as perspectivas selecionadas se observou o nível de relevância e a aplicabilidade efetiva ao plano de fundo organizacional, buscando atender os objetivos da mensuração, elencadas as perspectivas conforme a visão de Kaplan e Norton (1997), (Kaplan e Norton, 2004). Nesta linha estabelecer mensurações em todas as fases dos processos de negócios é imperativo a efetividade da estratégia, as quais devem ser determinadas a partir de critérios claros, objetivos, voltados à realidade organizacional, resguardadas às tendências temporais.

### 3. Método

A pesquisa de natureza qualitativa está embasado em critérios de qualidade de cunho investigatório em busca da precisão contemplando realidade única selecionada a partir de Gerring (2007), tendo o estudo exploratório descritivo sido desenvolvido baseado no esclarecimento do tema e em modelos aplicados e medidores, os quais fazem com que a pesquisa se direcione para uma busca bibliográfica e documental.

Deste modo a definição da unidade de estudo caracteriza-se como um grupo de múltiplas unidades, localizado na região Alto Uruguai, porém com atuação em nível nacional, características que valorizam as particularidades e especificidades do caso estudado segundo (Yin, 2009). Ademais, nesse tipo de pesquisa há uma descrição densa do caso para se analisar essa realidade específica e, a partir dela, se estabelecer proposições (Mariotto, Zanni e Moraes, 2014).

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro semiestruturado de questionamentos, a partir do estabelecimento de categorias, tendo sido apresentado de forma



pessoal, a 2(dois) diretores e 5 (cinco) gerentes pelo pesquisador, após a validação do instrumento junto a 2(audítores independentes).

### **3.1 Análise dos dados**

A construção de todo o processo dissertativo em questão foi traçado diante da análise e estudos realizados através da teoria de Bardin (2010) contemplando a análise de conteúdo, ampliando a categorização dos elementos através da grade mista de Vergara (2015), tendo a formalização, comunicação da estratégia, gestor de planejamento, importância, relevância, operacionalização, engajamento, resistência, comportamento e liderança.

As categorias de análise foram delimitadas através da congruência das teorias ao temas selecionados como relevantes diante da realidade multisetorial e os possíveis elementos estratégicos presentes, bem como fatores de influência diretamente ligados a percepções quanto ao uso e importância dos indicadores de desempenho e do processo de implementação de um sistema ligado as especificidades da organização, mais propriamente as três atividades principais, classificadas no segmento de infraestrutura nacional e construção civil.

## **4. Resultados**

### **Relações acessórias entre as categorias**

As relações acessórias entre as categorias decorrem naturalmente do processo de análise e identificação de interações, sumarizadas naturalmente, decorrendo dos questionamentos roteirizados ou verificadas como de caráter eventual emergida a partir das falas, percepções e afirmações dos entrevistados. Assim a análise das co-ocorrências buscou identificar nos relatos registrados as relações entre elementos e suas interações.

Segundo Chanlat, (2010), as práticas de gestão são práticas socialmente disseminadas no tempo e no espaço, em um grupo social, denotando padrões comportamentais e culturais, de influências mútuas transferidas às formas de ação e comunicação organizacionais em um cenário específico. Neste contexto constata-se relações acessórias entre a comunicação, liderança e resistência, onde o processo de comunicação é considerado de baixa eficácia frente à falta de formalização e a fragmentação das informações repassadas aos integrantes do nível tático de forma individualizada e sem critério sistêmico.

A comunicação praticada na organização não auxilia a divulgação do posicionamento estratégico, ou seja, os resultados que são esperados pela diretoria, não são comunicados de forma adequada. Assim, se não comunicados tais padrões de resultados esperados acabam por não ter influência, nos comportamentos de parte do grupo gerencial. Estes gerentes desconhecem a posição futura que a empresa pretende alcançar a curto e médio prazo e a estratégia delimitada para o alcance dessas metas, portanto perdem a capacidade de influenciar positivamente suas equipes e demais os ambientes organizacionais, não assumindo o papel de fomentar e facilitar a aprendizagem organizacional ampla, de rever práticas e procedimentos, de estabelecer análises, críticas e realinhamentos.

Relacionam-se as categorias gestor voltado ao planejamento, formalização, e engajamento, tendo em vista que a ausência de formalidade no planejamento e no controle da estratégia vinculada à ausência de uma função e um processo de divulgação consistente leva a supressão da relevância da existência de um sistema específico de avaliação de resultados auxiliarem ao alinhamento a partir da acurácia que fornece as informações geradas pelo caráter sistêmico e formal que apresenta. Embora Mindlin (2009) atribua à ocorrência de divergências a impossibilidade dos proprietários em gerir todas as decisões, quer por condições ligadas ao crescimento da empresa ou pela especialização e complexidade das





decisões a serem tomadas, especificamente na empresa em estudo as divergências se dão pela ausência de uma função ligada ao planejamento apta a divulgar e monitorar a evolução da estratégia, acompanhando e estabelecendo feedbacks, bem como a manutenção de comunicações informais pela diretoria comunicando a cada gerente apenas as metas relativas à parte do processo sob sua coordenação.

Esse somatório de fatos leva a diferentes interpretações, dificulta os controles e retarda as possibilidades de implantação de sistemas de avaliação de desempenho que permitam conhecer os resultados devido às resistências que não são extintas e a obtenção do alinhamento pertinente ao porte da organização.

### **Relações emergentes entre as categorias**

Ao estabelecer as análises constatou-se a presença de relações emergentes relevantes entre as categorias, onde fica claro que a formalização estimula o gerente a dar importância aos indicadores, assim, o conjunto de fatores gerados a partir da ausência de formalização leva os gerentes a dois comportamentos diferenciados, parte do grupo resiste à implementação de sistemas que permitam conhecer a efetividade dos resultados, porém outra parte destes profissionais acredita que o conhecimento do todo traria ganhos a toda a organização em curto espaço de tempo.

Constata-se também que quando as áreas não se relacionam as relevâncias apresentam variação de perspectivas, a percepção fragmentada por departamento ou área de atuação emerge como fator determinante a atribuição de relevância as perspectivas que compõem o modelo proposto, assim os três gerentes ligados a departamentos de produção e operações (B, C e D) percebem a perspectiva financeira como de maior relevância, contrariando a o ponto de vista dos gerentes ligados às áreas de staff como TI (gerente A) e contabilidade (gerente E) que tem em processos internos a perspectiva mais relevante. A priorização de importância de cada perspectiva decorre dos fatores essenciais à realização da tarefa.

Na mesma linha, identifica-se que o nível de conhecimento do sistema convergente à vontade individual ou aos critérios de acessibilidade e segurança, onde a visão focada em uma área ou tarefa específica, e o desconhecimento das demais ferramentas possíveis de uso no intuito de estabelecer planos de melhoria e avaliações de resultados se fazem efetivo, emerge que o conhecimento sobre a existência dos indicadores e perspectivas amplos que visualizem outros departamentos ou rotinas, além daquelas ligadas e utilizados à área do indivíduo, pode sofrer influência por elementos comportamentais ou por políticas corporativas.

### **Comparativo entre as percepções quanto às categorias em nível estratégico e tático**

A análise do conjunto de perspectivas permite verificar a presença de algumas restrições ao alinhamento em termos de percepção entre níveis estratégicos e táticos. Labovitz e Rosansky (1997) tratam acerca de que o alinhamento no sentido vertical, está relacionado à efetiva definição da estratégia de negócios versus sua efetiva concretização pela ação direta dos indivíduos que a compõem. A seguir o comparativo das percepções em nível estratégico e tático a partir das categorias analisadas, tendo em vista a realidade organizacional.



<b>Categorias</b>	<b>Origem</b>	<b>Diretores</b>	<b>Gerentes</b>
Formalização	Teoria	Ausente	Ausente
Comunicação da estratégia	Teoria	Parcialmente presente	Ausente
Gestor de planejamento	Teoria	Ausente	Ausente
Importância	Teoria	Alta	Alta
Relevância	Teoria	Financeiro-conjunto	Financeira-processos internos
Operacionalização	Teoria	Base parcial	Base parcial
Engajamento	Teoria	Presente	Presente
Resistência	Teoria	Existente fraca	Existente forte
Comportamento	Teoria	Relevância média	Relevância alta
Liderança	Campo	Centralizada	Emergente

**Tabela 1. Diferenças entre percepções nível estratégico e tático**

Fonte: Pesquisa Grupo Multissetorial

Analisando as percepções quanto às perspectivas em análise evidencia-se que a formalização contribuiu significativamente ao processo de comunicação da estratégia, o qual segundo os entrevistados se dá informalmente através do repasse parcial de informações. Por sua vez esta visão fragmentada leva o nível tático a elencar segundo sua posição diante das tarefas operacionais, diferentes perspectivas como relevantes ao desenvolvimento da organização, frente ao intuito de inovar em processos buscando conhecer os resultados efetivos, diante da possibilidade de implementação de um modelo de avaliação de desempenho.

Ao não receber o conjunto de informações convergentes a estratégia global da organização, gerentes denotam a presença de níveis altos de resistências aos processos de inovação e, por conseguinte, mensuração de resultados, contrariando a posição da diretoria que identifica alguns focos de relutância quanto à inovação global. Algumas lideranças emergem diante da relevância de otimizar recursos direcionados a melhoria geral de desempenho, porém em decorrência da ausência de um trabalho efetivo quanto a comportamentos considerados não determinantes pela diretoria, parte do nível gerencial ainda oscila quanto ao posicionamento adequado frente ao momento de desenvolvimento diante das conjecturas de mercado vivenciado pela organização.

Nessa linha, na ausência de padrões formais no processo de comunicação entre o nível hierárquico e tático, fica evidenciada discordância quanto à afirmação pelos diretores de que o processo de comunicação da estratégia se dá em partes da forma adequada ao entendimento pelos gerentes, estes por sua vez não identificam um processo de comunicação condizente com as necessidades inerentes ao estabelecimento e efetividade de tarefas e rotinas que viabilizem o alcance das metas e objetivos fragmentados a partir da estratégia global. Do mesmo modo ao reconhecer a importância de ter-se um conjunto de perspectivas relevantes, como ferramentas de medição dos resultados, diretores voltam-se a perspectiva financeira em decorrência das crises anteriormente enfrentadas que instabilizaram a empresa, bem como a necessidade de um grande volume de recursos ligados ao desenvolvimento sistêmico da organização junto ao mercado, ao tempo em que gerentes reconhecem a importância da



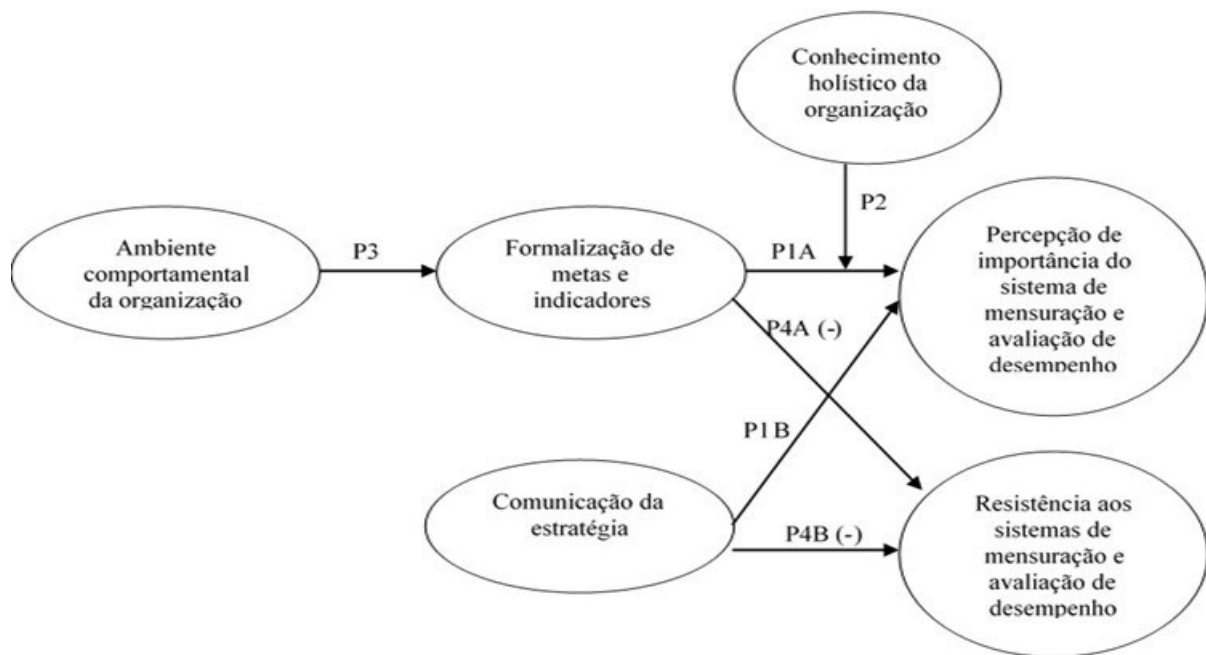
perspectiva financeira, porém em função das implicações práticas na consecução da tarefa elencam os processos internos como igualmente importante por influenciarem principalmente no estabelecimento de critérios e padrões de funcionamento e de catalogação de informações.

Tendo em vista Eisenhardt (1989) o relacionamento entre diretores e gerentes deve refletir a estrutura básica da agência, através de um comportamento cooperativo, no entanto ambos apresentam diferentes objetivos e atitudes relacionadas ao risco. Dessa diferenciação de objetivos comprova-se a ocorrência de atitudes diversas, as quais por sua vez estão diretamente ligadas ao nível de resistência presente quanto a implantação de processos de melhoria, mais especificamente a implementação do sistema de avaliação de desempenho proposto. A respeito Eisenhardt (1989), afirma que esses fatores decorrem em função da diretoria não apresentar uma posição clara quanto ao estabelecimento da relevância dos comportamentos em relação aos resultados medidos e cobrá-los e responsabilizando o agente pelo fenômeno, no entanto salienta o autor que a manutenção de sistemas de informações pela diretoria lhe concerne um nível de controle mais acurado sobre o comportamento dos gerentes, porém ao delimitar o potencial de influência do comportamento deve-se retomar fatores do ambiente global (macroambiente) que impactam nos resultados finais.

Considerando outro fator relevante quanto ao surgimento de lideranças naturais em situações específicas ligadas a operacionalização de projetos de inovação e melhoria, mesmo que em um cenário de centralização quanto à tomada de decisão tem-se teoricamente que os gerentes tendem a um comportamento voltado a obtenção dos resultados almejados em ambientes onde não estejam presentes conflitos entre os níveis hierárquicos segundo Eisenhardt (1989). Assim pode-se considerar que o comportamento relativo à presença de lideranças emergentes decorre da motivação gerada a partir da visão que alguns gerentes têm de sua responsabilidade quanto ao alcance dos resultados globais, diante da estrutura multidivisional e da complexidade da gestão. Portanto, o comparativo entre as percepções entre diretores e gerentes nos permite identificar linhas de controle organizacional conforme Dornbusch e Scott (1974) ou ligações significativas entre as metas e comportamentos voltadas aos resultados, segundo Thompson (1967). Da mesma forma, corrobora Ouchi (1979) e Thompson (1967) ao salientar que em algumas estruturas organizacionais a busca pelo resultado implicará diretamente no posicionamento da direção por políticas e ações que minimizem o risco em resposta a preservação do alcance de um nível de resultado global aceitável, uma vez que Hirst (1987) salienta que todos os conflitos em um ambiente organizacional devem ser analisados tendo em vista a complexidade de perspectivas e interesses presentes.

### **Síntese das relações propostas entre as categorias e apresentação de proposições**

A partir da busca da compreensão e relações entre as características estratégicas que afetam a mensuração e a gestão do desempenho, para a realidade de uma organização multissetorial, algumas constatações foram elencadas a partir do caso estudado. A figura a seguir sintetiza essas relações:



**Figura 4. Síntese das proposições**

Fonte: Resultados pesquisa Grupo Multissetorial.

**Proposição 1A:** A formalização de metas e indicadores estimula a percepção de importância do sistema de avaliação de desempenho.

Os resultados do caso estudado indicam para uma ideia de que quando as metas e indicadores estão formalizados, estimula-se a percepção de importância de um sistema de avaliação e mensuração de desempenho. Isso parece ocorrer porque indivíduos entendem que os elementos formalmente estabelecidos são resultado de esforços voltados a se mensurar aquilo que a alta diretoria julga ser importante. Por isso, a presença de indicadores e metas podem ser elementos que indicam a necessidade e importância dos sistemas de mensuração e avaliação de desempenho.

**Proposição 1B:** A comunicação da estratégia da organização afeta a percepção de relevância dos sistemas de avaliação e mensuração de desempenho.

Alinhado com a proposição 1A está a ideia de que iniciativas da alta direção voltada a esclarecer e divulgar a estratégia da empresa faz com que os indivíduos entendam as prioridades, posicionamentos e direcionamentos da organização. De posse desse entendimento, parece que os sistemas de mensuração e avaliação de desempenho são valorizados como mecanismos que auxiliam a organização a se organizar e direcionar para que essa estratégia implementada e os objetivos traçados sejam atingidos.

Da mesma maneira, a falta de comunicação da estratégia da organização afeta negativamente a percepção de relevância dos sistemas de avaliação e mensuração do desempenho.

**Proposição 2:** A influência da formalização de metas e indicadores na percepção de importância do sistema de mensuração e gestão do desempenho é potencializada quando os departamentos da organização se relacionam e conhecem as atividades entre si.



Como comentado anteriormente, a relação entre a formalização de metas e indicadores e a percepção de importância do sistema de mensuração e gestão do desempenho pode ser fortalecida se os empregados compreendem as necessidades dos demais departamentos / unidades e se conseguem capturar de forma mais incisiva a visão holística da organização. Nela, os indivíduos parecem entender a organização de forma global e valorizar a necessidade de metas e indicadores e do uso de sistemas de mensuração e gestão de desempenho para se organizar e controlar a organização rumo ao objetivo estratégico.

Para sustentar essa Proposição 2 é importante entender que esse conhecimento integrados das atividades de outros departamentos pode depender não apenas dos sistemas de informações integrados, mas de outros fatores: a iniciativa própria dos funcionários em buscarem conhecer além de suas atividades; o grau de confidencialidade existente entre os departamentos e unidades de negócios.

Ou seja, caso exista o interesse em se potencializar a iniciativas de formalização de metas e indicadores a fim que os indivíduos valorizem e deem maior importância aos sistemas de avaliação de desempenho, é interessante que os gestores se preocupem em integrar conhecimentos entre unidades e departamentos.

**Proposição 3:** Elementos comportamentais da organização (engajamento da alta diretoria, cultura organizacional e comportamento) voltados à aceitação de sistemas de mensuração de desempenho influenciam na formalização de metas e indicadores.

Os resultados coletados parecem apontar para uma direção na qual os elementos que propulsionem a organização a ter um comportamento voltado a gerenciar o desempenho fazem com que os próprios empregados busquem indicadores e metas. Quando eles internalizam a necessidade e a importância dessas atividades, eles mesmos buscam maneiras de se estabelecer um controle formal do desempenho. Portanto, quando há um ambiente de compartilhamento de ideias sobre a mensuração de desempenho e isso está institucionalizado dentre os indivíduos da organização, a formalização parece surgir como consequência da legitimação desse comportamento e dessa relevância amplamente aceita.

**Proposição 4A:** A falta de comunicação da estratégia incentiva a resistência dos empregados em adotar sistemas de avaliação e mensuração de desempenho.

A comunicação da estratégia organizacional pra todas as unidades da organização torna claros os objetivos estratégicos e orienta todos para o direcionamento da empresa. Todavia, se essa orientação organizacional não é transmitida, os indivíduos podem não perceber a dar a devida importância para os sistemas de avaliação e mensuração de desempenho. Comunicar a estratégia tornaria a estratégia clara e apontaria as prioridades e importâncias da organização.

**Proposição 4B:** A falta de formalização de metas e indicadores incentiva a resistência dos empregados em adotar sistemas de avaliação e mensuração de desempenho.

Quando metas e indicadores não são formalizados, os indivíduos parecem não se atentar, de forma incisiva, para a importância desses indicadores e metas. Com isso, espera-se que existam movimentos de resistência para a implementação e adoção de sistemas de mensuração e avaliação do desempenho. Os indivíduos, quando não percebem essa importância, parecem entender que esses sistemas trazem mais trabalho para ser feito por eles (na preparação, elaboração, coleta e análise de dados dos indicadores) e que eles vão controlar com maior ênfase suas atividades.





## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo objetivou explicar de que maneira características determinantes da estratégia organizacional afetam a percepção sobre a gestão e a mensuração do desempenho de um grupo multissetorial, tornando pleno o conhecer das relevâncias que compõem as métricas de avaliação, evidenciando fatores determinantes ao processo de alinhamento diante do entendimento dos níveis estratégico e tático acerca das percepções de uso e importância e de implementação de um conjunto de perspectivas e indicadores a partir de um modelo proposto. Tendo em vista Neely e Adams (2001) que a reforça a importância de perceber a complexidade da interação de fatores intrínsecos ao cenário corporativo.

A partir dos resultados comprovou-se a presença de alinhamento frágil em face de um processo de gestão centralizado em nível de diretoria, o qual por fatores ligados a tempo e disponibilidade, além naturalmente de contingências mercadológicas e econômicas, estabelece um processo falho de comunicação, onde as informações são repassadas de forma parcial sem as formalidades inerentes ao planejamento de gestão que requer um grupo multissetorial. Especificamente o posicionamento quanto ao uso e importância e o processo de implantação de um modelo delimitado a partir de perspectivas e indicadores definidos conforme as atividades de obras viárias (asfalto), obras de arte especiais e pré-moldados e a fabricação de concreto e argamassa, com vistas em medir com exatidão os resultados efetivos de cada unidade, expresso através da distinção entre os relatos em níveis estratégicos e táticos.

Diante do conjunto de informações estabelecidos a partir das categorias (formalização, comunicação da estratégia, gestor de planejamento, importância, relevância, operacionalização, engajamento, resistência, comportamento e liderança) foram estabelecidas proposições que denotam que as percepções quanto ao uso e importância, implementação e operacionalização recebem influência do padrão comportamental, do tipo de liderança e da cultura presente na organização, fatores de gestão complexa no grupo de múltiplas unidades em estudo, organização que contraria a posição de Buch e Wetzel (2001), pois os padrões culturais e o alinhamento presentes não são capazes de gerar padrões comportamentais compatíveis com a integração dos grupos envolvidos internamente, levando a disparidade entre a estratégia e a estrutura.

Finalmente, espera-se que este estudo contribua com o assunto avaliação de desempenho no grupo de múltiplas divisões estudado em face a existência de pré-condições condizentes ao incremento de políticas e práticas eficientes frente à necessidade de realizar tarefas de forma mais produtiva, gerando padrões de gestão que venham de encontro em médio prazo ao posicionamento que a organização pretende ocupar diante do mercado, que integra a implementação de mecanismos de avaliação de resultados, especificamente um sistema de mensuração de desempenho e avaliação de resultados.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. (1977). Lisboa (Portugal): Edições, 70.

Bititci, U.S., Suwignjo, P., & Carrie, A.S., (2001). Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems. *International Journal of Production Economics* 69 (1), 15–22.

Buch, K., & Wetzel, D. K. (2001). Analyzing and realigning organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 40–44.



Camargo, Guilherme Bueno De. *Governança republicana como vetor para a interpretação das normas de direito financeiro* faculdade de direito da USP. São Paulo:USP 2010. 239 p.

Chandler, A. D.(1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press.

Chanlat, J.F. *Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica*. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage, 2010.

Choong, K. K. (2013). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174–4197. Retrieved jun 21, 2016, from <http://doi.org/10.1080/00207543.2013.866285>

Cunha, J. A. C., (2011). *Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos*, 242. Recuperado em 12 de junho de 2016 em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01092011-190122/pt-br.php>

Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2013). *Avaliação De Desempenho Organizacional : Um Estudo*. *Rae*, 53(5), 485–499. Recuperado em 21 de junho de 2016, em <http://search.proquest.com/openview/6d67c400d74fbba8e429c63407885d04/1?pqorigsite=gscolar>

Dornbusch, S., & Scott, W. R. (1974) *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Fama, E.F. e Jensen, M.C.(1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, v. XXVI, junho 1983, pp. 301-325

Hambrick, D. (1980). *Operationalizing the concept of business-level strategy in research*. *Academy of Management Review*, 5, 567-575.

Gerring, J. (2007). *Case Study Research Principles and Practices*. Boston University. Cambridge University Press, New York.

Hambrick, D. (1980). *Operationalizing the concept of business-level strategy in research*. *Academy of Management Review*, 5, 567-575.

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. 2008. *Strategic management: an integrated approach*. 8th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin

Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987) “Dirty hands” versus “clean models”: *Is sociology in danger of being seduced by economics?* *Theory and Society*, 317-336 *Academy of Management Executive*, v. III, n. 4, p. 278-285, 1989.



Jensen, M.C. e Meckling, H.(1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. n. 3, p. 305-360.

Kaplan, S. R. ve Norton, PD (1992). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Boston. Development of composite sustainability performance index for steel.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p. 75 – 85, Jan./Feb.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). Alinhamento. *Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Campus.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002). Performance measurement frameworks: a review, in Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge Univeristy Press, Cambridge.

Labovitz, G., & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. John Wiley & Sons, Inc..

Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. Retrieved may 09, 2016, from [http://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](http://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)

Machado Filho, C.P. (2006). *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Thomso.

Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. H. S. (2014). What is the use of a single-case study in management research?. *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358-369.

Mindlin, S. E. (2009). *A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório* / Sérgio Ephim Mindlin . São Paulo, 229 p.

Neely, A. (1999). *The performance measurement revolution: why now and what next?*

Neely, A., & Adams, C. (2001). *Perspectives on performance: the performance prism*. *Journal of Cost Management* , 15(1), 7–15. Retrieved may 19, , 2016 from Retrieved abr 29, 2016 from <https://scholar.google.com.br/scholar?q=Perspectives+on+performance>

Oliveira, V. F. (2012). *O papel da Indústria da Construção Civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional*. Congresso Internacional de Cooperação Universidade - Indústria. Taubaté (SP).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Linking the balanced scorecard to strategy*. *California Management Review*, 39(1), 53–79. Retrieved may 18, 2016, from [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00116-1](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00116-1)

Ouchi, W. (1979) *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. *Management Science*, 25, 833-848.



Quinn, J. (1991). *Strategies for change*. In: Mintzberg, H. The strategy process: concepts, contexts and cases. (2a ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Senge, P. (1998). *A quinta disciplina*. São Paulo: Futura/Zumbe.

Silva, L. E. P. D. C. E. (1985). Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica. *Revista de Administração de Empresas*, 25(1), 35–51.

Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). *Sistemas de medição de desempenho : uma revisão e classificação da literatura*, 75–93. Recuperado em 22 de agosto de 2016, em <http://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100007>

Trevor, J., & Varcoe, B. (2016). *Harvard Business Review*. *A Simple Way to Test Your Company's Strategic Alignment*. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/05/a-simple-way-to-test-your-companys-strategic-alignment>>. Acesso em: 05 de outubro de 2016.

Thompson, J. (1967) *Organizations in action*. New York: Mc- Graw-Hill.

Vergara, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Yin, R. K. (2009). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. SP: Saraiva.