

# **Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina à Luz dos Atributos Desejáveis**

▸ Daiane Aparecida de Melo Heinzen\*

▸ Almerinda Bianca Bez Batti Dias\*\*

▸ Sidnei Vieira Marinho\*\*\*

---

## **Resumo**

Este artigo tem como objetivo avaliar os atributos desejáveis dos sistemas de medição de desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. Abordou-se, na revisão da literatura, sobre avaliação de desempenho e modelos de sistemas de medição de desempenho organizacional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em consonância com o paradigma interpretativista. O método adotado foi o estudo de caso descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com sete gestores da IES. Percebeu-se que a Instituição, por meio de seus sistemas de medição de desempenho, não atende a muitos dos atributos desejáveis.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Sistema de medição de desempenho organizacional. Atributos desejáveis.

## **Introdução**

Os sistemas de medição de desempenho organizacional auxiliam os gestores no processo decisório. Tais sistemas ajudam a organização, fornecendo informações adequadas para que as empresas possam tomar ações preventivas e/ou corretivas em busca de suas metas e objetivos, dessa maneira a constante avaliação de desempenho mantém suas organizações competitivas no mercado em que estão inseridas. Harrington e Harrington (1997) esclareceram que se a empresa não pode medir algo, não será possível controlar nem gerenciar e, por sua vez, não poderá melhorar também. Esse

---

\* Doutoranda em Administração, Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI; Professora Titular, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC. E-Mail: dheinzen@ifsc.edu.br.

\*\* Doutoranda em Administração, UNIVALI; Professora Titular, Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC. E-mail: bbd@unesc.net.

\*\*\* Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Professor Titular da Pós-graduação em Administração, UNIVALI. E-mail: sidnei@univali.br.

argumento é ratificado por Kaplan e Norton (2000), nas palavras dos autores: as empresas que não monitoram um conjunto de indicadores de desempenho organizacional poderão ter dificuldade em gerenciar sua performance.

Ghalayini e Noble (1996) apresentaram duas principais fases da Avaliação de Desempenho: 1ª fase – a primeira fase iniciou no final de 1880 e tinha como ênfase as medidas financeiras como o lucro, o retorno sobre o investimento e a produtividade; 2ª fase – a partir de 1980 em função das mudanças do mercado mundial, as organizações começaram a disputar o mercado com seus concorrentes estrangeiros, os quais forneciam produtos de alta qualidade com custos menores. Para recuperar sua vantagem competitiva, as empresas mudaram suas estratégias de produção, passando a preocupar-se, também, com a gestão da produção, implantando tecnologias de produção integrada, sistemas flexíveis de manufatura, tecnologia de produção otimizada e qualidade total. No entanto essas mudanças revelaram que as medidas de avaliação de desempenho tradicionais têm limitações e faz-se necessário o desenvolvimento de novos sistemas de avaliação de desempenho.

Já Figueiredo et al. (2005) dividiram em três períodos as práticas de medição do desempenho: a primeira do século XIV ao século XIX – quando surgem as primeiras práticas contábeis para controle do processo produtivo, sistemas de administração e controle de produção; o segundo período corresponde ao início século XX até meados da década de 80 – refere-se à medição de desempenho organizacional que passou a fazer parte do ciclo de planejamento e controle das organizações; a terceira iniciou durante a década de 1980 até os dias de hoje e traz novos modelos com múltiplas dimensões propostas e novas características foram identificadas.

Para ilustrar esses períodos, trazemos Peter Drucker, na década de 1950, o qual lançou o modelo de Administração por Objetivos (APO) que tinha por objetivo possibilitar a organização conferir os resultados das metas estabelecidas. Já na década de 70, outros sistemas de medição surgiram, vinculando as estratégias de mercado com o retorno financeiro (MARINHO, 2006).

Desde a década de 1990, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ – reconhece a importância dos métodos de Gestão da Qualidade na elaboração da estratégia do negócio. Na avaliação por meio de uma escala contínua, as organizações que

apresentarem maior pontuação aproximam-se de empresas com práticas de gestão da qualidade (TURRIONI et al. 1999).

Ainda nesta década, tem-se o *Balanced Scorecard* – BSC, reconhecido como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton. Por meio dela, é possível verificar a relação entre os elementos estratégicos e os processos organizacionais. O *Performance Prism*, para Adams e Crow (2001), é uma segunda geração de estrutura de medição de desempenho organizacional cujo objetivo é ajudar, por meio de cinco perspectivas, a saber: satisfação dos *stakeholders*, estratégia, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders* – no processo de escolha das medidas corretas com foco na eficiência operacional. Neely et al. (2000), após revisão da literatura, esclareceram que, apesar do grande interesse no assunto pelos estudiosos, a temática medição de desempenho pouco aborda como os gestores podem decidir sobre quais medidas adotar em sua organização.

Considerando a importância de um sistema de medição de desempenho organizacional para apoio a gestão, Marinho (2006) ressaltou alguns motivos que levam a organização a resultados ineficientes, os quais podem ser: a ausência de comunicação eficiente acerca dos objetivos estratégicos, a falta de definição de critérios quantitativos e qualitativos a fim de implantar ações no plano operacional, bem como ausência de um sistema de monitoramento da implementação das estratégias.

No início do século XX, têm-se os primeiros relatos sobre Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO's), ocorridos na França com a adoção do Tableau de Bord como forma de as organizações entenderem as relações entre ações e resultados.

Mas, além de haver os sistemas de medição de desempenho organizacional, é preciso verificar se eles atendem de forma eficaz às necessidades da organização. Figueiredo et al. (2005), com o objetivo de avaliar os sistemas de apoio organizacional, apresentaram nove atributos, os quais chamaram de Atributos Desejáveis, a saber: aprendizado; análise crítica; balanceamento; clareza; dinamismo; integração; alinhamento; participação; e relacionamento causal, detalhados no Quadro 1.

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivos avaliar os atributos desejáveis (FIGUEIREDO et al., 2005) dos sistemas de medição de desempenho

organizacional de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina e correlacionar, conforme a percepção dos entrevistados, os atributos desejáveis com o sistema atual e o sistema desejado.

## **1. Pressupostos Teóricos**

### **1.1. Avaliação de Desempenho**

As medidas de desempenho ajudam a empresa a estabelecer o grau de evolução ou estagnação de seus processos, fornecendo informações adequadas para que possam ser tomadas ações preventivas e/ou corretivas em busca das metas e objetivos estabelecidos por ela.

As medidas são essenciais. Se você não pode medir algo, não será capaz de controlá-lo. Se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo. Se não puder gerenciá-lo, não poderá melhorá-lo. Sem melhorias, todo resultado será uma surpresa. As medições são o ponto de partida para as melhorias, porque lhe possibilitam entender onde você se encontra e fixa metas que o ajudem a chegar onde deseja. Sem elas as mudanças e melhorias necessárias ao processo são severamente prejudicadas (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997, p. 429).

Harrington e Harrington (1997) afirmaram que os sistemas de medição de desempenho organizacional devem dar suporte às estratégias das organizações, fornecendo informações fundamentais para que as empresas atinjam a melhoria do seu desempenho; com base em tais informações, a organização teria condições de corrigir desvios e promover a melhoria contínua de seus processos. Neely, Gregory e Platts (1995) descreveram a medição de desempenho organizacional como um processo de quantificação da eficiência e eficácia, e a ação gera o desempenho organizacional.

O interesse pela medição de desempenho nas organizações, para Neely (1999), deu-se por sete razões, a saber: constantes mudanças da natureza do trabalho; aumento da concorrência; iniciativas específicas de melhoria; reconhecimento das melhorias no desempenho por meio de prêmios de qualidade nacionais e internacionais; mudança de papéis organizacionais; mudanças nas demandas externas das organizações; e o poder da tecnologia da informação.

Neely (1999) esclareceu que uma das críticas acerca das medidas financeiras tradicionais é o fato de elas apenas retratarem o que já ocorreu na organização, sem

possibilitar uma previsão sobre os acontecimentos futuros, gerando uma sobrecarga de dados, muitas vezes redundantes. Neely et al. (2000) corroboraram Neely (1999) ao explicitar que uma das principais fraquezas do sistema de medição de desempenho organizacional é o foco unidimensional nos resultados físicos e financeiros e a medição do uso dos recursos de forma isolada.

A partir de 1964, mudou esse contexto, porque surgiram muitas publicações sobre o tema, também, depois de 1971 analistas financeiros foram diplomados, eventos sobre a temática foram promovidos, publicação de pesquisas, surgindo, dessa maneira, a linguagem da medição de desempenho organizacional a qual passou a ter espaço no vernáculo empresarial (NEELY, 1999). Neely et al. (2000) afirmaram que, embora diversos sistemas de medição de desempenho organizacional tenham sido propostos, pouca atenção tem sido dedicada à questão de como essas estruturas podem ser preenchidas, em outras palavras: como os gestores podem decidir especificamente sobre quais medidas adotarem dentro da organização.

Logo, não há consenso entre os critérios para escolha dos indicadores de desempenho, Neely et al. (2000), com base em diversos autores, propuseram que: as medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia da empresa; o objetivo de cada medida de desempenho deve ser explicitada; a coleta de dados e o método de cálculo do nível de desempenho devem ser claros; clientes, funcionários e gestores devem estar envolvidos na definição dos indicadores de desempenho; as medidas de desempenho selecionadas devem considerar as características da organização e devem ser flexíveis, ou seja: mudar conforme as necessidades da empresa.

Em sua pesquisa, Bourne et al. (2002) investigaram os principais fatores que impactam para o sucesso ou fracasso da implantação de um sistema de medição de desempenho organizacional. Como resultados, os autores ratificaram os quatro fatores associados à aplicação da gestão dos processos para o desenvolvimento da estratégia de Platts (1994), mas esclareceram que eles podem não ser suficientes para o sucesso da implantação de medidas de desempenho, incluindo outros fatores, a saber: necessidade de delimitação da estratégia e visão *versus* medidas bem definidas; processo de gestão adequado; acesso aos dados por meio de sistemas de tecnologia da informação; e

principalmente o compromisso da alta gestão com o processo e os benefícios da medição de desempenho organizacional devem ser percebidos por todos os envolvidos no processo.

Complementando, Figueiredo et al. (2005), baseando-se na literatura sobre o tema e buscando contribuir com o aprimoramento dos sistemas de medição de desempenho, apresentaram nove atributos desejáveis de um sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO): aprendizado; análise crítica; balanceamento; clareza; dinamismo; integração; alinhamento; participação e relacionamento causal, detalhados no Quadro 1.

**Quadro 1: Atributos Desejáveis em um Sistema de Mediação de Desempenho Organizacional**

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

Fonte: Silveira-Martins e Marinho (2011, adaptado de FIGUEIREDO et al., 2005)

## 1.2. Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional

Gregory (1993, p. 296), em sua análise do estado da arte dos sistemas de mensuração do desempenho integrado, afirmou que:

Uma abordagem de processo permitiria a equipe de gestão rever seus dados de forma sistemática, as decisões e resultados ao longo do tempo, e podem ser ligados a visualização de toda a empresa e adaptados às necessidades particulares. A necessidade de uma abordagem 'dinâmica', para o sistema de medição do desempenho também não é amplamente abordado. Isto pode envolver a utilização de uma variedade de medidas de curto prazo, de forma proativa para mudar sistemas e comportamento e não simplesmente como monitores ou ferramentas de resolução de problemas.

De acordo com Ghalayini e Noble (1996), a literatura apresenta diversos modelos de sistemas de medição de desempenho integrados, porém todos apresentam algumas limitações. A seguir serão apresentados alguns sistemas de medição de desempenho organizacional. O modelo de gestão *Tableau de Bord* (TB) surgiu no início do século XX, sendo uma metodologia mais antiga que o BSC, no entanto ficou restrita na França enquanto o BSC se disseminou em outros países. Pode-se dizer que a diferença básica entre o BSC e o TB está no estilo de gestão entre os norte-americanos e franceses (FAGUNNDES et al., 2007). Além das medidas financeiras, o TB inclui medidas sociais, medidas orientadas para o cliente, processos e aprendizagem sendo enfatizado o aprendizado a partir da relação de causa-e-efeito, em detrimento da ênfase em recompensas. O objetivo principal do TB não é fazer com que os funcionários acumulem resultados, mas dar informação sobre ocorrências passadas e futuras (BOURGUIGNON; MALLERET; NORREKLIT, 2004).

O modelo **Administração por Objetivos (APO)** foi introduzido por Peter Drucker na década de 1950 como um sistema de gestão baseado na congruência de metas, cujo objetivo seria a melhoria do desempenho organizacional. No entanto, a implementação parcial do sistema, bem como o não reconhecimento da necessidade de adotar uma visão de relações humanas, resultou na falta de sucesso do modelo na prática. Dinesh e Palmer (1998) afirmaram que o BSC foi baseado na filosofia do APO, e que ambos têm uma visão similar.

O modelo de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), desde 1991, vem promovendo a excelência da gestão para o aumento da competitividade das

organizações e do Brasil. O PNQ é um reconhecimento sob a forma de um troféu a excelência na gestão das organizações, o qual busca promover a melhoria da competitividade. O Modelo de Excelência da Gestão está alicerçado sobre um conjunto de fundamentos que expressam conceitos encontrados em organizações líderes de classe mundial, são eles: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. A partir desses fundamentos, foram construídos os oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão, são eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (FPNQ, 2008).

O *Balanced Scorecard (BSC)* surgiu em 1992 e foi desenvolvido inicialmente como uma ferramenta de controle de indicadores balanceados, mas transformou-se em um modelo de gestão de implementação da estratégia, em função de sua capacidade em traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos Mapas Estratégicos) e conectar a estratégia a um sistema de gestão (contribuição do *Balanced Scorecard*), tornando-se uma ferramenta de apoio à administração estratégica (KAPLAN; NORTON, 2006). Os autores abordam a importância do alinhamento organizacional para eficácia do desempenho da organização, com ênfase dada ao alinhamento do capital humano, a qual é alcançada quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia de negócios da organização, devendo envolver todo o pessoal no esforço pelo sucesso na implementação da estratégia.

Adicionalmente, Wu (2005) afirmou que o BSC é uma importante ferramenta para medir, gerenciar e fortalecer a gestão do Capital Intelectual. O autor sugeriu que o BSC pode levar a criação da Gestão Estratégica do Capital Intelectual e fortalecer a sua comunicação. A partir de suas perspectivas (aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes e financeiro), o BSC permite à organização acompanhar os resultados de suas práticas de gestão do conhecimento como um fluxo de relações de causa-efeito e pelos impactos no negócio (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Já o modelo de gestão *Performance Prism* é formado por 5 perspectivas de desempenho que pode ser representada sob a forma de um prisma, são elas: satisfação



dos *stakeholders*, estratégia, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders*. O *Performance Prism* inicia com a necessidade dos *stakeholders*; tem uma visão mais operacional para estratégia; visão mais ampla para os *stakeholders*; a estratégia é um meio para você atingir as necessidades identificadas, ou seja: o *Performance Prism* tem foco na eficiência operacional (processos/tarefas), enquanto o BSC parte da estratégia (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Por fim, o modelo *Skandia Navigator* ganhou destaque entre os sistemas de mensuração do capital intelectual e das práticas de Gestão do Conhecimento devido sua aplicabilidade (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010). A abordagem do *Skandia Navigator* divide o Capital Intelectual em quatro categorias: Capital Humano; Capital de Cliente; Capital de Processo e Capital de Inovação. O instrumento de avaliação do Capital Intelectual é semelhante ao BSC, no entanto, no *Skandia Navigator*, é acrescentada a perspectiva humana. São destacadas algumas limitações do modelo, como: sua abordagem foi focada no desenvolvimento de uma empresa; e, a maioria de suas medidas é expressa em termos monetários (MARR; SCHIUMA; NEELY, 2004). Apresentam-se, no Quadro 2, síntese dos modelos de Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional.

**Quadro 2:** Comparativo dos Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional

Modelos	Características / objetivos	Dimensões / Perspectivas
<i>Tableau de Bord</i> (TB)	O objetivo principal do TB não é dar informação sobre ocorrências passadas e futuras aos funcionários.	Incluem medidas financeiras e sociais, medidas orientadas para o cliente, processos e aprendizagem sendo enfatizado o aprendizado a partir da relação de causa-efeito, em detrimento da ênfase em recompensas.
Administração por Objetivos (APO)	Trata-se de um sistema de gestão baseado na congruência de metas como meio de melhorar o desempenho da organização	Sistema de gerenciamento aberto.
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	O PNQ reconhece a importância dos métodos de Gestão da Qualidade na elaboração da estratégia do negócio.	Está alicerçado em oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Demonstra a relação direta entre os elementos estratégicos e os processos organizacionais, além de possibilitar o acompanhamento dos planos de ação, painel de indicadores e alinhamento de estratégias e de estabelecer um fluxo de relações de causa-efeito e pelos impactos	É dividida em quatro perspectivas: aprendizado e conhecimento, processos internos, clientes, e financeiro.

	no negócio.	
<i>Performance Prism</i>	Focaliza a eficiência operacional (processos/tarefas).	Cinco perspectivas de desempenho: satisfação dos <i>stakeholders</i> , estratégia, processos, capacidades e contribuição dos <i>stakeholders</i> .
<i>Skandia Navigator</i>	Trata-se de instrumento de avaliação dos ativos da organização somado ao capital humano – competência dos colaboradores - e capital estrutural – sistemas, processos, marcas, etc.	Divide o Capital Intelectual em quatro categorias: capital humano, capital de cliente, capital de processos e capital de inovação.

**Fonte:** Adaptado de: Dinesh e Palmer (1998), Ahmed, Lim e Zairi (1999), Turrioni, Souza e Costa Neto (1999), Neely, Adams e Crowe (2001), Marr, Schiuma e Neely (2004), Fagundes et al. (2007).

## 2. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em consonância com o paradigma interpretativista apresentado por Burrell e Morgan (1979), a fim de se compreender a percepção dos entrevistados quanto aos sistemas de medição de desempenho organizacional da Instituição à luz dos atributos desejáveis apresentados por Figueiredo et al. (2005). Foi adotado como método de pesquisa, o estudo de caso descritivo aplicado em uma instituição de ensino superior. Para Yin (2001), esse tipo de estudo promove a descrição do fenômeno em seu ambiente real.

A coleta dos dados ocorreu de duas maneiras: foi utilizada a pesquisa documental, que teve como objetivo reunir, classificar e analisar os registros da organização objeto da pesquisa (MARTINS Jr., 2008). Nessa pesquisa, utilizamos como fonte de coleta de dados secundários o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – e o Planejamento Estratégico da Instituição. Quanto aos dados primários, eles foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, as quais, segundo Poupart (2008), justificam-se por envolver os atores sociais, possibilitando a exploração em profundidade das condições em que o fenômeno estudado acontece. Foram entrevistados sete gestores, a saber: primeiro, segundo e terceiro níveis hierárquicos de maneira a ter, no mínimo dois por nível. A amostra se deu por saturação; em outras palavras: encerrou-se a coleta de dados quando o conteúdo das entrevistas começou a repetir-se. As entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2013, as quais foram gravadas com a permissão dos gestores e posteriormente foram transcritas.

A análise dos dados foi realizada em duas etapas a fim de atender aos objetivos traçados para esta pesquisa, a saber: na primeira etapa, os dados foram analisados na

percepção dos entrevistados e com dados contidos no PDI, os atributos desejáveis (FIGUEIREDO et al., 2005) acerca dos sistemas de medição de desempenho organizacional. Na segunda etapa, realizamos a análise comparativa, fundamentada na percepção dos entrevistados, sobre o sistema atual de apoio à gestão, bem como sobre o sistema desejado, alinhados aos atributos. Na apresentação dos resultados, os fragmentos das entrevistas são identificados por números entre parênteses ao final de cada citação dos gestores.

### 3. Resultados

#### 3.1. Avaliação dos Atributos Desejáveis

Nesta seção, será apresentada a análise a partir dos atributos desejáveis – definidos por Figueiredo et al. (2005) - para sistemas de medição de desempenho organizacional utilizados na Instituição, na percepção dos entrevistados e, também, com relação à pesquisa documental realizada. Com relação ao atendimento do atributo *Aprendizagem organizacional*, a organização deveria fornecer informações que contribuíssem para o processo de aprendizagem, logo, tornar-se-ia possível a absorção e a transmissão dos conhecimentos aos demais membros da empresa a fim de promover a melhoria dos processos. Na Instituição pesquisada, as informações são utilizadas tanto em melhorias dos processos quanto para ações preventivas. Tais conhecimentos, que permitem socializar as informações da IES ao longo do tempo, são discutidos em reuniões de análise crítica acerca do desempenho da Instituição. Essas informações, no entanto, são disponibilizadas conforme o nível hierárquico do gestor na Instituição, ou seja: não estão disponíveis a todos os níveis hierárquicos da gestão.

Alguma coisa, a gente tem compartilhado, principalmente entre as quatro unidades, aspectos do dia a dia, problemas importantes. Nós normalmente temos nos reunido e debatido. A gente percebe que outra unidade acadêmica tem o mesmo problema, a mesma dificuldade, então isso nós percebemos, mas, claro que isso deveria ser melhor, com certeza, e, se tivesse informatizado tudo, seria muito mais fácil, até o acesso a esses dados, a essas informações [...] agora que tenha essa interação via on-line ou via sistema, isso aí não existe. É mais uma questão de reuniões, de encontros mesmo e a gente vai debatendo. (7)

Mesmo assim, considera-se que o atributo *Aprendizagem organizacional* se dá por outros caminhos que não apenas o do compartilhamento das informações por meio do SMDO, já que a Instituição tem uma gestão democrática em que todos são ouvidos, tendo assim em todos os seus colegiados de decisão representantes de toda a comunidade acadêmica: discentes, docentes e técnico-administrativos, sendo eles: colegiado de curso; colegiado de coordenação de Programa de Pós (*stricto sensu*), colegiado de Unidades Acadêmicas; Câmaras de: Ensino de Graduação; Pesquisa e Extensão; Administração e Finanças; e, no Conselho Universitário (CONSU) e Conselho Superior de Administração (CSA), neste há também representantes da comunidade externa em função de ser uma instituição comunitária.

A organização, com o objetivo de identificar continuamente suas dificuldades e melhorar o seu desempenho, precisa ter disponível informações do seu ambiente interno e externo acerca de seu desempenho global (FIGUEIREDO et al., 2005). Sobre o atributo *Análise Crítica*, a Instituição possui informações acerca do ambiente interno, em seus sistemas. Neles há dados históricos (passado e presente) e comparativos, sobretudo sobre informações acerca da dimensão acadêmica a qual envolve dados dos discentes e dos docentes e biblioteca. Porém, as informações, em sua maioria, são apresentadas isoladamente, cabendo aos gestores a integração delas conforme a sua necessidade, não havendo, de acordo com o relato dos entrevistados, um sistema de gerenciamento delas.

Nos sistemas não há informações sobre o ambiente externo, quando há essa necessidade, faz-se necessário buscar de forma pontual tais informações, por meio de seus setores. A forma de gerenciamento atual não permite aos gestores fazer análise de causa e efeito entre os indicadores, o que dificulta a análise crítica proativa do desempenho global da Instituição.

Informações sobre o ambiente externo eu tenho que solicitar, dependendo da informação, ou eu solicito para o financeiro, ou eu solicito para o próprio SEAI, que é nosso setor de avaliação institucional [...] nós não temos disponível informações do ambiente externo, é por demanda. Por exemplo, se eu quero saber qual o valor da mensalidade da minha concorrente, daí eu tenho que ligar, eu peço essa informação para o setor financeiro [...]. (5)

Atualmente as organizações não podem ter seu processo decisório com base somente em indicadores financeiros, é preciso também ter disponíveis informações acerca de clientes, qualidade do produto e ou serviço, desenvolvimento de pessoas, satisfação de fornecedores, inovação, tais informações dependem do negócio da empresa. Dentro desse contexto, o atributo *Balanceamento* deve ser atendido quando a empresa possui informações de diferentes dimensões de desempenho. A Instituição pesquisada, além dos indicadores para atender ao SINAES, tem disponíveis informações das dimensões: econômico-financeiras; acadêmica – envolvendo discente, docente e coordenação; pessoal – técnicos administrativos e docentes; fornecedores e gestão. Essas informações auxiliam na identificação dos pontos fortes e fragilidades da Instituição, com o intuito de buscar a melhoria contínua do ambiente interno.

Nós utilizamos vários indicadores, por exemplo, nós temos indicadores com relação à demonstração de resultados.. O percentual de despesa em relação à receita, qual o percentual de receita líquida, tem a parte filantrópica [...]. Tem todos os relatórios que nós utilizamos de prestação de contas que são para órgãos oficiais. Então neste sentido se trabalha bastante, estou falando mais da parte administrativa financeira, mas tem também da parte acadêmica que são: professores com titulação, quantidades de curso, desempenho dos cursos, tem vários, mas isso no nosso dia a dia. (3)

A fim de que os usuários dos indicadores possam de fato utilizá-los em seu dia a dia na organização, eles precisam ser claramente definidos e apresentados de forma dinâmica, como em gráficos e tabelas. Dessa maneira, seu usuário poderá facilmente entendê-los e perceber como está o comportamento-desempenho da IES. Na Instituição, quanto ao atributo *Clareza*, os indicadores estão disponíveis aos gestores conforme o nível hierárquico na Universidade. Em seus sistemas, há informações do presente e do passado, e alguns relatórios trazem informações de forma comparativa, embora, em sua maioria, sejam apresentadas separadamente. Os sistemas apresentam as informações em formato de relatório, ou seja: os sistemas em uso atualmente não possuem as opções de apresentação das informações em tabelas e ou gráficos o que facilitaria a interpretação dos dados.

Depende das informações que eu vou precisar, tem coisas que estão ali, que é rápido [...] eu entro ali no sistema de matrícula e olho o número de alunos [...] então é fácil. Tem outras informações que é difícil de a gente conseguir, e que, às vezes, o próprio sistema não deixa claro, não está atualizado. (5)

Para que o sistema tenha *Dinamismo*, é essencial que ele seja sensível às mudanças dos ambientes interno e externo, monitorando-os a fim de permitir que a organização faça um realinhamento de suas metas, adaptando-se as mudanças estratégicas. Dessa maneira, o sistema precisa apresentar três aspectos: *Agilidade* – rapidez no fornecimento das informações pertinentes aos seus usuários; *Flexibilidade* – rapidez na adaptação frente às mudanças nos ambientes interno e externo; *Monitoramento* – rapidez na identificação de problemas potenciais (FIGUEIREDO et al., 2005).

Na Instituição objeto desta pesquisa, verificamos que as informações, embora em sua maioria disponíveis e até de forma clara nos sistemas, são morosas em seu fornecimento ou por que não foi possível localizá-las ou porque elas estão disponíveis em mais de um relatório, logo a mudança para o formato de apresentação se torna lenta, comprometendo o seu uso no momento da necessidade do usuário para o processo decisório.

O que tem acontecido é que a nossa tomada de medidas para um determinado problema não são resultados de uma ferramenta que avalia desempenho ou que nos trazem indicadores, são muitas vezes apenas como manifestações ou problema reconhecidos, então nós não temos uma ferramenta do ponto de vista administrativo que envolva a instituição como um todo, que nos dê indicadores financeiros administrativos para nós podermos reagir frente a eles. Nós estamos sempre atrás de algo que aconteceu em função de não termos avaliado a informação. Isso é muito comum na instituição e a gente sabe que é uma necessidade. (2)

Quanto à *Flexibilidade*, os sistemas possuem a possibilidade de modificação, inclusive na forma de apresentação das informações para atender as necessidades de diferentes grupos de usuário, porém, essas modificações costumam ser demoradas. “São relatórios, o relatório é feito na medida da solicitação do gestor, que ele quer enxergar, [...] com cálculos, com percentuais, quais linhas, quais colunas, é uma visão que ele tem da informação, solicitando com um determinado formato [...]” (4)

Sobre o *Monitoramento*, informações acerca do ambiente interno, só é possível por intermédio dos sistemas separadamente. Neles há muitas informações disponíveis, tanto econômico-financeiras, como da dimensão acadêmica, mas o monitoramento propriamente dito só acontecerá se o gestor for proativo e buscar as informações nos

sistemas, porque não há macros indicadores organizacionais, nem sinais de alarme para detectar problemas potenciais.

Os relatórios a gente acompanha, por exemplo, o meu centro de custo, o que foi investido; quando fala em coordenação de curso, evasão, quais as disciplinas que mais tem evasão, tu tens os relatórios para fazer a tua gestão. Eles nos atendem, mas não são dinâmicos. Ele é um relatório; Por exemplo, se eu for lá e buscar a informação, eu a tenho para a tomada de decisão, se eu não fizer nada disso, não buscar nos relatórios, eu vou tomar decisão desconectada da realidade [...]. A decisão de usá-los e através deles chegar a uma tomada de decisão, cabe a cada gestor. Não existe uma sinergia geral assim, que vem desde o plano estratégico e vai descendo. É onde a gente está chegando, mas nós não estamos lá ainda. (4)

Todos os entrevistados enfatizaram a necessidade de haver um SMDO para facilitar a tomada de decisão da Instituição, tendo em vista que, no dia-a-dia, as informações nem sempre estão disponíveis no momento que o usuário precisa. Além disso, enfatizaram que se faz necessário um sistema de monitoramento que possibilite o gestor identificar dificuldades em potencial e agir antes de elas se tornarem um problema. “Eu acho extremamente importante, eu acho que a gente tem que trabalhar em cima de indicadores mesmo, eu acho fundamental, porque quando a gente tem indicador, quando a gente tem dado, é muito mais fácil do que ficar aquela coisa subjetiva.” (7)

As informações não devem ser apresentadas isoladamente, é necessário, para que haja a possibilidade de mensurar o desempenho organizacional, que elas sejam integradas. Ghalayini, Noble e Crowe (1997, p. 210) defenderam que: “[...] um sistema de medição de desempenho dinâmico integrado deve se basear na integração de três áreas principais: gestão, equipes de processo de melhorias e o nível operacional”.

Portanto o sistema de informação das organizações deve propiciar a Integração das informações disponíveis em várias formas de controle, possibilitando o alinhamento com os objetivos estratégicos e táticos da organização. Na Instituição investigada, há alguma integração pontual entre os sistemas, na dimensão mais operacional, mas de qualquer maneira não há um sistema que integre as informações dos sistemas utilizados.

Os sistemas atuais são integrados: faz a matrícula já gera o boleto para pagar. Os que não são integrados assim, são alguns sistemas que foram criados depois, que não têm interação nenhuma, que não dependem de outros sistemas, pode ter um determinado sistema que atenda uma necessidade e que não interaja com os outros [...] tem coisas que são novas, e aí precisa ser construído. (4)

Para atender o atributo *Alinhamento*, o sistema deve possibilitar o desdobramento das estratégias corporativas e funcionais para todos os processos da organização, usando indicadores vinculados às estratégias, dessa maneira os gestores poderão ter uma percepção global do andamento organizacional esclarece Figueiredo et al. (2005). Kaplan e Norton (2006, p.4) complementaram que “compreender como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas”. Os sistemas da Instituição pesquisada não permitem esse alinhamento. Percebemos que as estratégias estão alinhadas com Missão e Visão de Futuro da Instituição. A Instituição, em seu PDI, tem explicitada a sua Missão: *Educar, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para promover a qualidade e a sustentabilidade do ambiente de vida*; a sua Visão de Futuro: *Ser reconhecida como uma Universidade Comunitária, de excelência na formação profissional e ética do cidadão, na produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, com compromisso socioambiental*, bem como as estratégias institucionais: *Qualidade da educação (Pesquisa, ensino e extensão) e dos demais serviços prestados pela Instituição; Sustentabilidade financeira da Instituição; Desenvolvimento humano; Melhoria da gestão institucional*.

Nós somos obrigadas a trabalhar com metas [...]. A gente sempre tem que ter uma meta, a gente sempre tem que ter algo para alcançar. Aqui dentro da unidade acadêmica há várias metas, e a Instituição também tem. Nas reuniões nos são passadas essas metas, objetivos, são passados desafios, nós temos que atingir tal patamar [...]. (7)

Verificamos também que, no planejamento estratégico, há um cronograma/ periodicidade de reuniões de acompanhamento e avaliação das metas da Instituição. No plano operacional, o gestor também faz o acompanhamento e avaliação específica de sua área. Embora haja a explicitação das estratégias corporativas no PDI e nas reuniões de planejamento estratégico, verificamos que o processo de disseminação das estratégias funcionais chega aos gestores dos órgãos de apoio por meio dos gestores, logo fica a encargo deles a socialização com a sua equipe. Além disso, não há indicadores estabelecidos formalmente para avaliação das ações estabelecidas no planejamento estratégico nos sistemas da Instituição, já que os sistemas são voltados para o operacional e não estratégico.



A forma como eles (sistemas) estão hoje é uma forma operacional, não é uma forma estratégica. Porque ele foi desenvolvido para ser operacional, não foi desenvolvido para ser estratégico, tanto é que não existe nenhuma regra estratégica nos nossos sistemas. Hoje a gente executa, não faz a estratégia. Até hoje ele foi desenvolvido de forma operacional, para fazer as funções para qual a Universidade tinha necessidade, então, executa as funções. (4)

Nas várias etapas de desenvolvimento, implantação, avaliação e aperfeiçoamento do SMDO deve haver a *Participação* de representantes de diferentes níveis hierárquicos a fim de atender às necessidades de diferentes grupos de usuários. Na Instituição, os sistemas atuais são modificados conforme as necessidades operacionais pontuais. Então o órgão de apoio que identifica uma nova necessidade faz a avaliação e a proposição de mudança, a qual é avaliada pela parte técnica em conjunto com o representante do setor para que a proposta seja aprovada pelo superior imediato. Essas mudanças têm ocorrido por demanda, sem um planejamento macro dos sistemas. A avaliação dos sistemas é feita de forma reativa, quando surge necessidade de alguma informação nova, ou apresentação de maneira diferente da informação.

Figueiredo et al. (2005) afirmaram que, por meio do *Relacionamento Causal*, torna-se possível identificar como as ações implementadas impactam nos indicadores de desempenho, bem como suas consequências. Para isso é preciso que haja uma inter-relação entre os diversos indicadores disponíveis. Atualmente, na Instituição, a avaliação do desempenho organizacional se dá nos órgãos de apoio, os quais, conforme suas necessidades criam seus controles e monitoramentos pontuais. Muitas das decisões são pautadas por meio de análise qualitativa das informações. “São ferramentas isoladas, elas não se relacionam [...], nós temos ferramentas pontuais para atender determinado foco do problema ou da gestão, mas elas não se relacionam entre si.” (2)

A Instituição possui inúmeros dados e informações disponíveis e trabalha com três sistemas que foram desenvolvidos dentro da própria IES, além de sistemas de terceiros, como folha de pagamento. Informaram, também, que os indicadores de desempenho utilizados são os tradicionais indicadores econômico-financeiros, bem como os indicadores para atender as dez dimensões do SINAES. Na pesquisa e extensão, há controles e relatórios específicos que trazem informações pontuais do andamento da pesquisa e extensão na Universidade.

Foi perguntado aos entrevistados se há, na Instituição, um sistema de gerenciamento de medição de desempenho organizacional. Eles disseram claramente não haver esse sistema formalizado na Universidade, o que dificulta, de certa forma, o processo decisório no sentido proativo.

O que ele vai te ajudar é isso (novo sistema) a partir de uma definição mais estratégica, tu podes manipular as informações para uma tomada de decisão. Então hoje tu tens informação mais estanques, estáticas, estão lá as informações, agora, não tem um mecanismo que pegue hoje uma definição de como, qual é o valor estratégico daquele número, é isso que falta. (4)

Assim, a partir das entrevistas e análise dos dados, foi possível verificar como o sistema de apoio a gestão se apresenta hoje na Instituição, bem como a necessidade deles a fim de tornar a sua gestão mais eficaz. Neste contexto, o Quadro 3, apresenta uma análise comparativa do sistema atual *versus* o sistema desejado na visão dos entrevistados, ou seja, entre o que eles têm disponível hoje e o que gostariam de ter considerando os atributos desejados apresentados por Figueiredo et al. (2005).

**Quadro 3: Sistema de Gestão Atual *versus* Sistema de Gestão Desejado**

Atributo	Sistema de Gestão Atual	Sistema de Gestão Desejado
Análise crítica	As informações do ambiente interno são apresentadas de forma isolada e pontual. As informações acerca do ambiente externo não estão disponíveis de forma sistematizada.	Sistema de Gerenciamento para integração das informações e sistemas. Ter disponíveis informações do ambiente externo (indicadores de desempenho).
Balanceamento	Há, nos sistemas disponíveis por nível hierárquico, informações das dimensões: econômico-financeiras; acadêmica – envolvendo discente, docente e coordenação; pessoal – técnicos administrativos e docentes; fornecedores, gestão. Há, também informações acerca das dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.	Ter informações disponíveis de todas as dimensões ao segundo nível hierárquico. Ter disponíveis indicadores de desempenho nas diversas dimensões.
Clareza	Indicadores estão disponíveis aos gestores conforme o nível hierárquico na Instituição. A maioria dos relatórios não permite fazer comparação das informações. Os sistemas apresentam as informações em formato de relatório.	Maior acesso às informações pelos gestores. Relatórios com informações comparativas e históricas. Sistema que permita apresentação dos indicadores de forma dinâmica por meio de tabelas e/ou gráficos.

(Continuação)

Atributo	Sistema de Gestão Atual	Sistema de Gestão Desejado
Dinamismo	A mudança no formato da apresentação das informações é lenta, comprometendo o seu uso para o processo decisório.	Sistema que permita atualização rápida frente às mudanças nos ambientes interno e externo.
Agilidade	As informações são morosas em seu fornecimento ou porque não foi possível localizá-las ou porque elas estão disponíveis em mais de um relatório.	Rapidez no fornecimento das informações e ferramenta dinâmica de fácil acesso.
Flexibilidade	As modificações da forma de apresentação das informações costumam ser demoradas.	Rapidez na adaptação frente às mudanças nos ambientes interno e externo.
Monitoramento	<p>O sistema não traz nenhuma possibilidade de monitoramento sistematizado.</p> <p>Não há indicadores estabelecidos em nenhum dos níveis nos sistemas. Adicionalmente, os relatórios existentes não são dinâmicos.</p> <p>Não há nenhum tipo de sinal de alarme para detectar problemas potenciais.</p>	<p>Todos os entrevistados enfatizaram a necessidade de haver um SMDO para facilitar a tomada de decisão da Instituição.</p> <p>Faz-se necessário um sistema de monitoramento que possibilite o gestor identificar dificuldades em potencial e agir antes delas se tornarem um problema.</p>
Integração	<p>Não há um sistema que integre as informações dos sistemas utilizados.</p> <p>Os sistemas atuais são operacionais.</p>	Sistema de informação que propicie a <i>Integração</i> das informações.
Alinhamento	<p>Os sistemas da Instituição não permitem o desdobramento das estratégias corporativas e funcionais para todos os processos da organização.</p> <p>Não há indicadores estabelecidos formalmente para avaliação das ações estabelecidas.</p>	<p>Sistema que possibilite o desdobramento das estratégias corporativas e funcionais para todos os processos da organização.</p> <p>Definição e implantação de indicadores vinculados às estratégias, possibilitando uma percepção global do andamento organizacional.</p>
Participação	<p>Os sistemas atuais são modificados conforme as necessidades operacionais - demanda.</p> <p>A avaliação dos sistemas é feita de forma reativa, quando surge necessidade de alguma informação nova, ou apresentação de maneira diferente da informação.</p>	Participação de representantes de diferentes níveis hierárquicos na modificação dos sistemas a fim de atender as necessidades de diferentes grupos de usuários.
Relacionamento Causal	A relação causal ocorre apenas por meio de análise qualitativa das informações.	Inter-relação entre os diversos indicadores disponíveis.

Fonte: Dados da Pesquisa

Em síntese, todos os gestores entrevistados enfatizaram a necessidade de haver um Sistema de Gerenciamento de Medição de Desempenho Organizacional para integração das informações a fim de facilitar a tomada de decisão da Instituição. Adicionalmente, acrescentaram que se faz necessário um sistema de monitoramento que possibilite ao gestor identificar dificuldades em potencial e agir antes de elas se tornarem um problema. Nesse sentido, Bourne et al. (2002) afirmaram que, para haver sucesso na medição de desempenho, é necessário haver acesso aos dados por meio de sistemas de tecnologia da informação, o que facilitaria o gerenciamento e monitoramento do SMDO.

Também é necessário que ocorra o aprendizado organizacional, ou seja, que haja a absorção e transmissão dos conhecimentos aos usuários do sistema. Tais conhecimentos devem retratar informações acerca dos ambientes interno e externo, apresentadas de forma comparativa e histórica. Figueiredo et al. (2005) esclarece que tais informações do ambiente interno e externo acerca do seu desempenho global, tem como objetivo identificar continuamente suas dificuldades e melhorar seu desempenho. Para isso, tais informações e indicadores devem ser claramente definidos pelos gestores, bem como apresentados de forma dinâmica e integrada, também por meio de gráficos e tabelas, no tempo que seus usuários necessitam, permitindo o monitoramento de problemas em potencial. Tais indicadores devem ser flexíveis diante das novas necessidades de seus usuários, como também devem possibilitar a inter-relação entre diversos indicadores.

Os gestores sentem a necessidade de haver macros indicadores para o monitoramento do desempenho global da Instituição, bem como um sistema que possibilite o monitoramento e desdobramento das estratégias corporativas e funcionais para todos os processos da organização, com indicadores vinculados às estratégias institucionais. Neely et al. (2000) complementaram que, as medidas de desempenho devem ser desenvolvidas a partir da estratégia da empresa, a fim de se atingir os resultados desejados.

### **Considerações Finais**

Neely et al. (2000) esclareceram que inúmeros gestores estão atualmente reavaliando os sistemas de medição de desempenho de suas organizações. Conceber o

sistema não é a tarefa mais difícil, os autores indicaram que o verdadeiro desafio para os gestores está em, após o desenvolvimento, implantar as diferentes medidas de desempenho, em função de diversas razões: medo, política organizacional, exposição de suas deficiências, credibilidade das medidas, entre outras. Portanto, para eles, é importante manter essa temática nas agendas de pesquisas.

Com relação à avaliação dos sistemas de gestão atual da Instituição, verificamos, considerando os atributos desejáveis de Figueiredo et al. (2005), que há fragilidades em vários dos atributos, a saber: Análise crítica – as informações existentes são apresentadas isoladamente em relatórios estáticos; Clareza – os indicadores não estão disponíveis nos diversos níveis de gestão da IES; Agilidade e Flexibilidade – as solicitações de mudanças no formato da apresentação das informações não são atendidas no tempo adequado para atender às necessidades de seus usuários; Monitoramento – os sistemas não permitem monitoramento sistematizado e não possuem nenhum tipo de sinal de alarme para detectar problemas potenciais; Integração e Relacionamento Causal – não há integração entre a maior parte dos sistemas operacionais.

Ainda sobre a gestão atual, foi identificado com relação à Participação – as modificações ocorrem por demanda e não por avaliação; e, Alinhamento - os sistemas não permitem o desdobramento das estratégias corporativas e funcionais. Na perspectiva de Harrington e Harrington (1997), os sistemas devem dar sustentação às estratégias da empresa, auxiliando-a com informações para que ela possa melhorar seu desempenho. Bourne et al. (2002) expuseram que, para o sucesso do sistema de medição, deve estar bem definida a delimitação entre a estratégia e visão organizacional e as medidas de desempenho.

Percebemos que, quanto ao Balanceamento, há informações de diferentes dimensões, tais como: econômico-financeiras e acadêmica, o que, segundo Neely et al. (2000), é um aspecto positivo para um sistema de medição de desempenho organizacional quando ele não se restringe aos resultados físicos e financeiros. Essa perspectiva foi ratificada por Kaplan e Norton (1996a), porque ao introduzirem o Balanced Scorecard, os autores tinham como objetivo complementar as tradicionais

medidas financeiras a partir da mensuração de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Por meio dos resultados coletados nas entrevistas, foi possível identificarmos as necessidades dos gestores – apresentadas no Quadro 3 vinculadas aos atributos desejáveis, a saber, um sistema de gerenciamento que possibilite a: integração das informações, apresentação dinâmica das informações, flexibilidade frente às mudanças dos ambientes, inter-relação entre os indicadores; indicadores dos ambientes interno e externo; acesso aos indicadores para vários níveis hierárquicos da Instituição; definição participativa dos indicadores, que, para Neely et al. (2000), cada medida de desempenho deve ser definida de forma participativa, envolvendo os seus potenciais usuários, bem explicitada de forma clara.

Com este estudo, pretendemos trazer contribuições à academia que estuda este tema, bem como às instituições de ensino superior que desejam gerenciar e melhorar continuamente seu sistema de medição de desempenho organizacional.

Encontramos como fator de limitação deste estudo o fato de os resultados terem sido coletados a partir da percepção dos seus gestores principais de três níveis hierárquicos, por meio de pesquisa qualitativa. No entanto, consideramos que essa limitação não invalida o presente estudo. Assim, recomendamos aplicar na mesma Instituição pesquisa quantitativa a fim de verificar o entendimento dos gestores nos demais níveis hierárquicos da IES. Outra sugestão é que a pesquisa seja realizada também em outras IES, para que possam ser analisados resultados de forma comparativa.

## Referências

AHMED, P. K.; LIM, K. K.; ZAIRI, M. Measurement practice for knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A.; TURNER, T. Diagnosing the integrity of your performance measurement system. *Control*, v.23, n. 3, p. 9-13, abril, 1998.

BITITCI, U. S.; TURNER, T.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 6, p. 692-04, 2000.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NORREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 107–134, 2004.

BOURNE et al. The success and failure of performance measurement initiatives Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 22, n. 11, p. 1288-1310, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann, 1979.

DINESH, D.; PALMER, E. Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*, v. 36, n. 6, p. 363-369, 1998.

DIXON, J. R.; NANNI, A., J. E; VOLLMANN, T. J. *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*. Homewood, IL: Irwin Professional Publishing: Dow Jones-Irwin, 1990.

FAGUNDES et al. Tableau de bord vs balanced scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1-16, jan./abril, 2007.

FIGUEIREDO et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 12, n. 2, p. 305-315, mai.-ago. 2005.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. *Critérios de Excelência*, São Paulo - SP, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. *Critérios de Excelência*, São Paulo – SP, 2008.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrate dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economic*, v. 48, n. 3, p. 207-225, 1997.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. *California Management Review*. Summer, v. 35, n. 4, p. 85-105, 1993.

GONÇALO, C. R.; JUNGES, F. M.; BORGES, M. L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 30., 2010, São Carlos. Anais... São Carlos: ENEGEP, 2010.

GREGORY, M. J. Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends. *International Journal of Production Economics*, v. 30, n. 31, p. 281-296, 1993.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, S. J. Gerenciamento total da melhoria contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARINHO, S. V. Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia. 2006. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, v. 10, n. 5, p. 551-569, 2004.

MARTINS JUNIOR, J. Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

NEELY, A.D.; GREGORY, M.J.; PLATTS, K.W. Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY et al. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001.



NEELY, A; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The Performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success. London, Great Britain: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002.

PLATTS, K.W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation, *Computer Integrated Manufacturing Systems*, v. 7, n. 2, p. 93-9, 1994.

POUPART, J. A entrevista do tipo qualitativo: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 215-253.

SILVEIRA-MARTINS, E.; MARINHO, S. V. Atributos desejáveis em um sistema de medição de desempenho organizacional: avaliando o sistema de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: SemeAD, 2011.

SINK, D. S.; SMITH, G. L. Performance linkages: understanding the role of planning, measurement, and evaluation in large-scale organizational change. *Quality and Productivity Management*, v. 10, n. 3, p. 27-36, 1993.

SINK, D. S; TUTTLE, T. C. Planejamento e Medição para a Performance, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

THOR, C. G. Ten rules for building a measurement system. *Quality and Productivity Management*, v. 9, n. 1, p. 7-10, 1993.

TURRIONI, J. B.; SOUSA, L. G. M. de.; COSTA NETO, P. L. O. Hoshin kanri – uma análise da implementação em operações de manufatura no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENEGEP, 1999.

WU, A. The integration between balanced scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v. 6, n. 2, p. 267. 2005.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 13-329.

**Recebido em:** 13/03/2014.

**Aceito para publicação em:** 11/07/2014.

## **Evaluation of the Organizational Performance Measuring System of a Higher Education Institution in Santa Catarina in Light of the Desirable Attributes**

### **Abstract**

This article aims to evaluate the desirable attributes of organizational performance measuring systems of a higher education institution in Santa Catarina. The literature review addressed the performance evaluation and organizational performance measuring system models. This is a qualitative study, in line with the interpretative paradigm. A descriptive case study method was used. Data collection was conducted through interviews with seven managers of the institution. Through its own performance measuring systems, it became apparent that the institution does not meet many of the desirable attributes.

**Keywords:** Performance evaluation. Organizational performance measuring system. Desirable attributes.

## **Evaluación del Sistema de Medición de Desempeño Organizacional de una Institución de Enseñanza Superior de Santa Catarina según los Atributos Deseables**

### **Resumen**

Este artículo tiene como objetivo evaluar los atributos deseables de los sistemas de medición del desempeño organizacional de una institución de enseñanza superior en Santa Catarina, Brasil. Aborda, dentro de la revisión temática que se hace, la evaluación de desempeño y los modelos de sistemas de medición de desempeño organizacional. Se trata de un estudio cualitativo, en línea con el paradigma interpretativo. Se usa como método el estudio de caso descriptivo. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas con siete gestores de la institución. Como resultado, se observó que la institución, a través de sus sistemas de medición de desempeño, no cumple con muchos de los atributos deseables.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño. Sistema de medición del desempeño organizacional. Atributos deseables.