

DIMENSÕES DO DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE AO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Altair Borgert

Leonardo Ensslin

Maria Denize H. Casagrande

Resumo:

Apesar da variedade de conceitos utilizados, ainda se tem dificuldade na definição de critérios satisfatórios para o desempenho organizacional, sobretudo quanto a sua operacionalização, em termos de estabelecimento de parâmetros e/ou medidas que sirvam de comparação para um conjunto de organizações. Geralmente as pesquisas usam como base uma das seguintes dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. O artigo apresenta um esclarecimento conceitual das três medidas do desempenho organizacional utilizadas pelas organizações, inclusive para o estabelecimento do seu padrão de competitividade, à luz da literatura, estabelecendo-se uma diferenciação conceitual entre ambas. Entretanto, duas perspectivas de análise predominam nos estudos sobre a eficácia das organizações: a abordagem de objetivos e a abordagem de sistema de recursos. Um modelo multidimensional pode abordar importantes aspectos relacionados direta ou indiretamente ao nível de desempenho organizacional, através de múltiplos critérios de avaliação, relacionados com: a) Aspectos da gestão estratégica; b) Aspectos relacionados às vendas e aos clientes; c) Aspectos ligados à produção; e d) Aspectos do ambiente organizacional. O modelo consiste em conciliar uma variedade de medidas para se determinar o nível de desempenho de uma organização, representado pela eficiência, eficácia e efetividade (variáveis independentes) e que interferem no padrão de competitividade da organização (variável dependente). Os diferentes parâmetros em estudo, se usados em conjunto, podem fornecer um quadro razoável para a determinação do grau de desempenho e do padrão de competitividade de uma organização.

Palavras-chave:

Área temática: *Custos Associados à Programas de Qualidade, Produtividade e Reengenharia*

DIMENSÕES DO DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE AO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Altair Borgert, Doutorando

Leonardo Ensslin, Ph. D.

Maria Denize H. Casagrande, Mestranda

Universidade Federal de Santa Catarina

Departamento de Ciências Contábeis/CSE

Caixa Postal 476 - Campus Universitário - Trindade

88.010-970 - Florianópolis - SC

Telefone (048) 231-9383 - Fax (048) 231-9585

RESUMO

Apesar da variedade de conceitos utilizados, ainda se tem dificuldade na definição de critérios satisfatórios para o desempenho organizacional, sobretudo quanto a sua operacionalização, em termos de estabelecimento de parâmetros e/ou medidas que sirvam de comparação para um conjunto de organizações. Geralmente as pesquisas usam como base uma das seguintes dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

O artigo apresenta um esclarecimento conceitual das três medidas do desempenho organizacional utilizadas pelas organizações, inclusive para o estabelecimento do seu padrão de competitividade, à luz da literatura, estabelecendo-se uma diferenciação conceitual entre ambas. Entretanto, duas perspectivas de análise predominam nos estudos sobre a eficácia das organizações: a abordagem de objetivos e a abordagem de sistema de recursos.

Um modelo multidimensional pode abordar importantes aspectos relacionados direta ou indiretamente ao nível de desempenho organizacional, através de múltiplos critérios de avaliação, relacionados com: a) Aspectos da gestão estratégica; b) Aspectos relacionados às vendas e aos clientes; c) Aspectos ligados à produção; e d) Aspectos do ambiente organizacional. O modelo consiste em conciliar uma variedade de medidas para se determinar o nível de desempenho de uma organização, representado pela eficiência, eficácia e efetividade (variáveis independentes) e que interferem no padrão de competitividade da organização (variável dependente). Os diferentes parâmetros em estudo, se usados em conjunto, podem fornecer um quadro razoável para a determinação do grau de desempenho e do padrão de competitividade de uma organização.

Área temática: Custos Associados à Programas de Qualidade/Produtividade/Reengenharia.

DIMENSÕES DO DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE AO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido acerca do desempenho das organizações. No entanto, não existe um quadro teórico definido sobre o assunto. Apesar da variedade de conceitos utilizados, ainda se tem dificuldade na definição de critérios satisfatórios para o desempenho organizacional, sobretudo quanto a operacionalização dos mesmos em termos de estabelecimento de parâmetros e/ou medidas que sirvam de comparação para um conjunto de organizações.

A suposição é a de que a dificuldade é essencialmente teórica e conceitual e que a busca de um melhor entendimento deve começar com o esclarecimento conceitual do que representa, em cada contexto, as medidas de desempenho utilizadas individualmente ou em conjunto com outras medidas.

O desempenho organizacional geralmente é abordado em pesquisas tomando-se por base uma das seguintes dimensões: eficiência, eficácia e efetividade. Não obstante, há dificuldade para especificar qual o significado destes três termos, cujo uso tem sido sistemático na avaliação da performance das organizações.

Com o objetivo de contribuir para um esclarecimento conceitual das três medidas do desempenho organizacional utilizadas pelas organizações, inclusive para o estabelecimento do seu padrão de competitividade, apresenta-se, num primeiro momento, no que consiste cada dimensão. Neste sentido, faz-se um apanhado da literatura organizacional existente, com o objetivo de estabelecer uma diferenciação conceitual entre ambas.

Em seguida, procura-se demonstrar que o padrão de competitividade de uma organização (variável dependente) é função direta do grau de desempenho (variável independente) alcançado pela organização em relação às demais que competem num mesmo campo de atuação. Assim, convém esclarecer que, para o presente trabalho, desempenho e competitividade¹ não são utilizadas para designar um mesmo fenômeno. Tão somente, representam um grau de interdependência à medida que a segunda é conseqüência da primeira.

Por fim, demonstra-se que as três dimensões em questão - eficiência, eficácia e efetividade - se usadas em conjunto, numa abordagem multicritérios, podem fornecer um quadro razoável para determinação do grau de desempenho de uma organização, cuja conseqüência é a definição de um padrão mínimo de competitividade para a sua sobrevivência e além disso fazer frente aos demais competidores.

2. INDICADORES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

¹ *Desempenho* é entendido como sinônimo de performance; significa o nível com que uma organização executa/cumprir aquilo que objetiva alcançar; enquanto que *competitividade* representa a capacidade que uma organização incorpora em termos de poder de concorrência com outras organizações inseridas no mesmo ambiente.

Avaliar é atribuir valor, é determinar se as coisas são boas ou ruins. Avaliar uma organização consiste em determinar valor a sua performance, representada pelos atos e objetivos, bem como as suas conseqüências e forma de atuação. É necessário estabelecer critérios de avaliação que permitam dizer se e porque uma organização é boa ou má, e principalmente se uma organização é superior ou preferível à outra. Assim, a determinação/formulação de indicadores de desempenho é vista como uma etapa preliminar e preparatória ao que convencionou-se chamar de competitividade.

O conteúdo e a substância das avaliações são diferenciadas. De qualquer modo, não se pode tomar decisões cujas conseqüências não possam ser avaliadas, uma vez que este é um processo que define a permanência ou não de uma organização no mercado. Neste contexto, o processo de construção de um modelo de avaliação de desempenho consiste em escolher por uma forma ou outra, entre vários indicadores disponíveis e, depois, fazer com que a escolha se torne efetiva, isto é que cumpra a sua função de mensuração. A nível geral, pode-se procurar estabelecer o que, do ponto de vista puramente abstrato, é o melhor. Especificamente, pode-se procurar decidir quais os melhores indicadores, entre aqueles disponíveis, numa situação específica e concreta. Entretanto, a forma de operacionalização de tais medidas dependem do que, efetivamente, se deseja medir.

Para se entender melhor o que representa cada uma das dimensões do desempenho organizacional, procura-se, a seguir, com base na literatura vigente, estabelecer um referencial teórico para o assunto.

2.1. Eficiência

De acordo com Etzioni (apud Zey-Ferrell, 1979, p. 325) a eficiência é medida ‘pela quantidade de recursos usados para produzir uma unidade de produto’. Eficiência geralmente é definida em termos de custo de produção, lucro e produtividade dos empregados. De fato, o termo produtividade é freqüentemente usado pelas empresas para se referir a eficiência.

Para Sander (1982, p. 11) a eficiência “é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo”. Em conseqüência, é eficiente aquele que, na sua atuação, apresenta uma elevada relação produto/insumo. Neste sentido, o autor afirma que o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica, preocupando-se por encontrar os meios e procedimentos mais adequados para atingir resultados e metas, independentemente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética.

Segundo Zey-Ferrell (1979) durante muito tempo a eficiência foi tratada em termos de custos por unidade de produção. Sendo assim, dado duas organizações com igual produção, a que tiver o menor custo deve ser a mais eficiente. Eficiência é uma medida de quantidade. A eficiência refere-se a ênfase relativa sobre a redução de custos, produtos ou serviços, onde o custo pode ser contado em homens, dinheiro, espaço, tempo ou outros recursos. Um alto grau de eficiência resulta de um grande esforço para conservar os recursos e, um baixo grau de eficiência, implica poucos esforços organizacionais na conservação dos recursos. O conceito de eficiência pode ser muito importante nos períodos em que os recursos (dinheiro, tecnologia, pessoal, etc.) são escassos. Mas, em outros períodos de tempo, onde a emergência se faz presente (desastres aéreos ou naturais), o conceito de eficácia pode ser muito mais importante do que eficiência.

A distinção entre eficácia e eficiência deve ser feita porque estas duas dimensões não variam

necessariamente em conjunto, ou seja, uma organização pode ser eficiente sem ser eficaz e vice-versa. Tal diferenciação deve ser feita (mesmo em relação a efetividade) porque embora ambas sejam aspectos de desempenho, não se referem ao mesmo fenômeno, apesar de que alguns autores definem eficiência como um aspecto de eficácia.

2.2. Eficácia

Uma das medidas de desempenho das organizações mais usada é a eficácia. “Etimologicamente, eficácia significa capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados” (Sander, 1982, p. 12). No entanto, a literatura demonstra que a eficácia organizacional tem sido definida de acordo com o modelo teórico utilizado, gerando uma grande controvérsia.

Segundo Zey-Ferrell (1979) a principal dificuldade para se definir eficácia se origina, até certo grau, em sua abstração e generalidade. Termos diferentes como: desempenho, objetivos, produtividade, eficiência, etc. têm sido usados para designar eficácia, além de terem sido utilizados para designar outros fenômenos. O que se observa é que a eficácia é definida em termos dos fatores que os pesquisadores consideram mais importantes.

Yuchtman e Seashore (apud Zey-Ferrell, 1979, p. 326) resumizam o presente estágio de desenvolvimento da medida de eficácia:

‘o paradigma clássico consiste de alguns componentes de eficácia - produtividade, lucro, por exemplo - como variável dependente, e de várias medidas psicológicas e sociológicas como variável independente. As variáveis independentes são usualmente tratadas de maneira relativamente sofisticada. Pouca atenção, entretanto, tem sido dada ao próprio conceito de eficácia’.

Katz e Kahn (1987, p. 168) ao descreverem o conceito de eficácia organizacional, também concordam que:

“não há falta de material sobre os critérios quanto ao êxito organizacional. A literatura está cheia de referências pertinentes a eficiência, produtividade, absenteísmo, giro de empregados e rentabilidade - tudo oferecido implícita ou explicitamente, em separado ou em combinação, como definições de eficácia organizacional. A maior parte do que se escreveu quanto ao significado desses critérios e quanto à sua inter-relação é questão de julgamento e portanto, suscetível de discussão”.

Vale ressaltar que a maioria dos autores concorda em pelo menos um ponto ao se referir à eficácia organizacional: que ela se refere à capacidade da organização em adquirir e utilizar recursos na busca de algum tipo de resultado.

De acordo com Campbell (apud Hall, 1984) na análise organizacional a eficácia caracteriza-se por fatores variados, além do que a escolha do critério a ser empregado para a mensuração depende do tipo de organização a ser estudado. Conforme esta orientação, a avaliação da eficácia consiste em elaborar medidas que sirvam como indicadores para se verificar o grau em que os objetivos são alcançados.

2.3. Efetividade

Para Sander (1982, p. 13) “efetividade é o critério de desempenho que mede a capacidade de produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade”. A efetividade pressupõe um compromisso real e verdadeiro com os objetivos sociais e as demandas da sociedade; mede o quanto determinada organização é capaz de atender as necessidades do ambiente onde está inserida.

O conceito de efetividade difere de eficiência e eficácia organizacional à medida que está mais preocupado com a equidade e o desenvolvimento econômico-social, ao invés da relação custo/benefício, ou da produtividade da organização, ou ainda, da capacidade da organização alcançar seus objetivos.

Nota-se, por conseguinte, que a efetividade volta-se mais para as organizações cujos objetivos envolvam a sociedade, em função da preocupação com o atendimento das necessidades dos membros externos, sem descuidar dos internos.

Neste sentido, também Motta (1984) diz que a efetividade se refere à consecução dos objetivos econômico-sociais que levaram à criação da organização, cujas premissas básicas são os membros da organização estarem comprometidos com aqueles objetivos e não com os mutáveis objetivos organizacionais, principalmente os de sobrevivência.

3. MODELOS DE ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No estudo da crescente complexidade organizacional, diferentes formas têm sido abordadas na questão do desempenho. Assim, a análise varia de acordo com os objetivos de cada estudo, ou ainda, da forma com que cada organização encara a sua maneira de atuação.

Como os critérios não são singulares, não existe uma teoria consensual sobre modelos de desempenho organizacional. Diversos autores têm dado ênfase a variados modelos de análise. Duas perspectivas de análise predominam nos estudos sobre a eficácia das organizações: 1) a abordagem de objetivos, e 2) a abordagem de sistema de recursos.

A utilização desses diferentes modelos faz com que se dê maior ênfase à *eficácia organizacional*, uma vez que a formulação de cada modelo particular possibilita um maior entendimento do desempenho das organizações.

3.1. O Modelo de Objetivos

Esta abordagem tem sido a mais utilizada como medida do desempenho organizacional, originando daí, as principais tentativas de conceituação da mesma.

De acordo com Hall (1984) o modelo de eficácia segundo os objetivos é, ao mesmo tempo, simples e complexo. Em sua versão simples, a eficácia é definida como o grau em que uma

organização realiza suas metas². Sua complexidade está no fato de que a maioria das organizações tem objetivos múltiplos e normalmente conflitantes.

Nesta abordagem, eficácia é basicamente definida em termos de grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais. Conseqüentemente, o conceito de objetivos torna-se o foco central para a sua definição. Como uma organização pode possuir diversos objetivos, a eficácia deve ser medida com base naqueles objetivos que são alcançados. Quanto maior o grau com que a organização alcança seus objetivos, tanto mais eficaz é ela.

A importância do estudo dos objetivos na análise do desempenho se deve ao fato de que a maior parte das atividades desenvolvidas em uma organização pode ser relacionada com os seus objetivos.

De acordo com Marinho (1990, p. 6)

“... se por um lado, se reconhece que os objetivos de uma organização são sua própria razão de ser, por outro se constata a ausência de uma maior sistematização em torno do assunto, dificultando, assim, o avanço no tratamento adequado do mesmo. Um passo inicial no sentido de superar essa dificuldade e estabelecer, desse modo, as bases de um novo objeto de estudo, estaria em compreender a natureza do que se costuma chamar de objetivos organizacionais, ou seja, o que são, que fatores os determinam e que impacto podem ter nas organizações e na sociedade”.

Os objetivos da organização, segundo Etzioni (apud Sergeant e Feres, 1972), representam um estado que a organização pretende alcançar. Um objetivo é uma imagem do estado futuro que pode ou não vir a realizar-se, o qual pode ser determinado da mesma maneira que outras características da organização o são. Pode ser determinado pelo exame de processos organizacionais, como fluxo de trabalho de uma fábrica, e por atributos da sua estrutura, tais como prioridades na alocação de recursos ou distribuição de pessoal.

Observa-se, ainda, que os objetivos de qualquer organização constituem uma “abstração dos desejos dos membros e das pressões provenientes do ambiente e do sistema interno” (Hall, 1984, p. 199).

Segundo Perrow (apud Hall, 1984) dois tipos de objetivos geralmente são destacados na literatura: os objetivos oficiais e os objetivos operacionais. Os objetivos oficiais são os objetivos gerais da organização tais como descritos nos alvarás, nos relatórios anuais, nas declarações públicas dos principais executivos e em outros pronunciamentos autorizados. Os objetivos operacionais designam os fins buscados através da política efetiva de operação da organização; eles informam o que a organização está realmente tentando fazer, independentemente do que as metas oficiais afirmam ser seus objetivos.

Perrow (1981) ainda descreve outras cinco categorias de objetivos organizacionais que ajudam a saber qual é o ponto de vista que está sendo adotado:

² O termo *metas*, devido a tradução para a língua portuguesa, tem sido utilizado em muitos casos como sinônimo de objetivos. Entretanto, entende-se que metas representam a quantificação/operacionalização dos objetivos através do estabelecimento de prazos, podendo também ser interpretado como etapas intermediárias para se alcançar determinado objetivo.

a) Objetivos de sociedade: engloba alguns tipos de objetivos de grandes organizações, que preenchem as necessidades da sociedade, como por exemplo: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais;

b) Objetivos de produção: nesta categoria, o ponto de referência é o público que entra em contato com a organização. Trata-se de tipos de produção definidos em função do consumidor, tais como: bens de consumo, serviços a empresas, educação e saúde;

c) Objetivos de sistema: o ponto de referência desta categoria é o estado ou a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que produza, ou dos objetivos dela resultantes. Trata-se de como funciona o sistema e o que ele cria. Como exemplos, põe-se ênfase nos lucros, no crescimento e na estabilidade da organização;

d) Objetivos de produto: têm como ponto de referência as características dos bens e serviços produzidos, como, por exemplo: ênfase quanto às qualidade e quantidade dos produtos, a variedade, o estilo, a disponibilidade, a originalidade e a inovação; e

e) Objetivos derivados: uso enfatizado pela organização do poder conseguido, na consecução de outros objetivos a fim de influenciar seus próprios membros e o ambiente. Como exemplos, têm-se: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, políticas de investimento e localização das instalações.

Etzioni (1984) destaca algumas das funções dos objetivos, quais sejam:

a) apresentam uma situação futura e indicam uma orientação que a organização procura seguir, uma vez que os objetivos estabelecem linhas mestras para a atividade da organização;

b) constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma organização e, na verdade, até a sua própria existência;

c) servem de padrões, por meio dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o seu êxito, isto é, sua eficiência e seu rendimento; e

d) servem, de maneira semelhante, como unidade de medida para se verificar e comparar a produtividade da organização.

De fato, os objetivos organizacionais constituem uma das variáveis do desempenho organizacional (grau ou medida de alcance dos objetivos/metras). De acordo com Campbell (apud Hall, 1984, p. 201)

‘a visão centrada nas metas faz uma pressuposição razoavelmente explícita de que a organização está nas mãos de um conjunto racional de pessoas responsáveis pelas decisões, que têm em mente um conjunto de metas que desejam alcançar. Além disso, essas metas são suficientemente pouco numerosas para serem manejáveis e podem ser suficientemente bem definidas para que sejam compreendidas. Dado que as metas podem ser identificadas desse modo, deveria ser possível planejar as melhores estratégias administrativas para atingi-las. Dentro dessa orientação, o modo de avaliar a eficácia organizacional consistiria em desenvolver medidas de critérios para avaliar quão bem as metas estão sendo alcançadas’.

Este modelo, no entanto, tem sofrido críticas de alguns autores. Hannan e Freeman (apud Hall, 1984) por exemplo, questionam a sua utilidade ao assinalarem que o conceito de objetivos oficiais é de difícil manejo devido à multiplicidade dos objetivos apresentados por uma organização, muitas vezes conflitantes. Assim, algumas unidades da organização possuem objetivos próprios, e podem processá-los de maneira divergente, mesmo quando estão de acordo com os objetivos oficiais. Além disso, segundo Machado da Silva (1984) grupos de natureza diversa (membros da cúpula diretiva; gerentes em nível médio e operacional; conselhos executivos e deliberativos; clientes etc.) podem valorar objetivos operativos diferentes como critérios para avaliação da eficácia organizacional.

Mesmo considerando-se as críticas relativas ao modelo por objetivos, verifica-se a sua utilidade na avaliação do desempenho das diferentes organizações cujos objetivos estejam definidos de forma clara e não ambígua. Como os objetivos envolvem intenções e resultados, o modelo torna-se útil para a tomada de decisão e serve, da mesma forma, como um processo de realimentação para o direcionamento das atividades da organização.

3.2. O Modelo de Recursos

Segundo Machado da Silva (1984) o mais conhecido quadro de referência conceitual alternativo para o estudo da eficácia organizacional é a abordagem de recursos, que baseia-se na estratégia de sistema aberto. Nesta estratégia, considera-se que as organizações são dependentes de fatores externos e reconhece-se a existência de um intercâmbio dinâmico e constante entre o sistema externo e o sistema interno da organização.

Os parâmetros de medida de eficácia nesta abordagem são os recursos, entendidos como: mão-de-obra, tecnologia (conhecimento, técnicas e instrumentos) e capital utilizados para o desenvolvimento das atividades organizacionais. São os meios potencialmente usados na relação entre o sistema interno e o sistema externo.

Assim, na abordagem de recursos, eficácia é definida em termos da posição de barganha da organização, refletida pela sua capacidade, absoluta ou relativa, para explorar o ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos (Yuchtman e Seashore, apud Machado da Silva, 1984) do qual pode-se concluir que uma organização é mais eficaz à medida que maximiza a sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos.

Críticas também são conduzidas a este modelo de análise do desempenho organizacional e referem-se, basicamente, a pouca relevância dada aos objetivos como critério básico para se avaliar a eficácia organizacional.

Neste sentido, Mohr (apud Machado da Silva, 1984) ressalta que sem o conceito de objetivos organizacionais a aquisição de recursos não satisfaz como critério de eficácia. É possível descobrir que o objetivo de uma organização específica seja simplesmente o de adquirir certos recursos. Se este não é o caso, então torna-se necessário identificar outros objetivos para definir quais recursos são importantes para o seu atingimento.

Zey-Ferrell (1979) também afirma que há desvantagem no modelo de recursos. É que a

maximização da posição de barganha e a otimização dos recursos são conceitos difíceis de se mensurar uma vez que são estados ideais e são critérios da mesma forma que os objetivos. Isto é, se a organização objetiva a maximização da sua posição de barganha³, parece que se está incorporando aspectos do modelo de objetivos, uma vez que se tem claro aonde se quer chegar.

Finalmente, Price (apud Zey-Ferrell, 1979) contesta a utilização deste modelo ao afirmar que seus autores enfatizam a importância da otimização mas não sua medida que, mesmo reconhecendo a necessidade de dispor de critérios para mensuração da eficácia organizacional, não os desenvolveram. Os indicadores usados nesta análise foram especialmente aplicáveis para as organizações estudadas, não podendo ser estendidos a qualquer outro tipo de organização.

4. UM MODELO MULTIDIMENSIONAL

Pelo que se pode compreender acerca da literatura disponível sobre o desempenho organizacional, o problema da avaliação reside na questão metodológica e na tentativa de encontrar o melhor modelo ou o melhor referencial. Mediante os aspectos envolvidos nos modelos de avaliação, torna-se necessário definir o que na verdade interessa avaliar.

Neste contexto, a avaliação do desempenho é um instrumento estratégico para a determinação do padrão de competitividade de uma organização, a ser utilizada não como um mecanismo autojustificador das ações realizadas, mas, principalmente, como estimulador de mudanças futuras.

A construção de um modelo de análise do desempenho busca encontrar uma representação abstrata (mas que pode ser aplicado na prática) que corresponda suficientemente bem à realidade que se pretende observar. A suposição básica é a de que a similaridade entre o real e o abstrato pode ser explorada. Entretanto, existem situações que ao se tornarem objeto de análise colocam o avaliador frente a questionamentos que um único modelo não consegue explicar.

Isto decorre das várias opções que o processo de avaliação pode assumir, entre outros, os objetivos explícitos de uma organização, o processo político subjacente a uma situação, o modo pelo qual a tomada de decisão se processa, a satisfação da clientela-alvo no que concerne ao atendimento das suas necessidades. Também, de acordo com cada um destes itens, os critérios e as formas de avaliação podem variar. O importante é que se defina antecipadamente o que se pretende avaliar. Além disso, o quadro geral da situação objeto de investigação torna-se um referencial importante a ser considerado num processo de análise de desempenho, isto é, o estado inicial da realidade é ponto básico de referência para a interpretação da dimensão do desempenho.

Considerando-se que a avaliação do desempenho constitui um importante aspecto do padrão de competitividade de uma organização no ambiente em que esta se insere, a formulação de um modelo multidimensional, da mesma maneira, deve-se revestir de múltiplos aspectos de forma a captar a essência daquilo que se torna importante na performance organizacional.

Por conseqüência, a consideração de multiatributos - ou multicritérios - devem fazer parte daquilo que se pode chamar de avaliação de desempenho, uma vez que uma dimensão, isoladamente, dificilmente pode explicar o grau de performance organizacional.

³ Neste contexto, a *posição de barganha* de uma organização no ambiente onde esta se insere, também pode ser entendido como *padrão de competitividade* da mesma.

Alguns autores, entre eles Monden e Sakurai (1989) sugerem que a perda de competitividade de muitas empresas norte-americanas se deve à ênfase prestada ao retorno sobre os investimentos (ROI) como único critério determinante do desempenho organizacional. Como consequência disso, tem-se enfatizado a “lucratividade rápida” e diminuído os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) por prestigiar o curto prazo em oposição ao longo prazo, contrariando uma das regras básicas da administração financeira. Contrariamente à este contexto, o autor acredita que o alto nível de desempenho apresentado pelas empresas japonesas, principalmente em alguns setores do complexo industrial, como por exemplo o de automóveis, se deve, sobretudo, pela consideração de uma multiplicidade de indicadores de desempenho que, aliados a uma visão de longo prazo, fazem com que o nível de competitividade se torne mais forte e consistente.

Neste sentido, a criação de um modelo multidimensional deve abordar importantes aspectos relacionados direta ou indiretamente ao nível de desempenho organizacional, e que formam múltiplos critérios de avaliação, entre outros:

a) *Aspectos da gestão estratégica*: flexibilidade, rentabilidade, crescimento, ênfase no longo prazo, adaptabilidade, diversificação e criação de novos produtos, redução de custos, investimentos em estudos e pesquisas, previsões e orçamento;

b) *Aspectos relacionados às vendas e aos clientes*: publicidade, promoção, política comercial, formação de novos mercados, imagem do produto (marca), qualidade, nível de atendimento antes, durante e depois das vendas;

c) *Aspectos ligados à produção*: produtividade, política de compras, estocagem, tecnologia, qualidade, margem operacional; e

d) *Aspectos do ambiente organizacional*: cultura, desenvolvimento e formação de recursos humanos, animação, motivação, responsabilidade, comprometimento.

Observa-se que vários aspectos do ambiente interno e externo da organização devem ser relacionados num modelo multidimensional, além do fato de que todos eles, em última análise, estão de uma forma ou de outra relacionados aos objetivos da organização, seja no nível estratégico, tático ou operacional.

4.1. O Desempenho como um Indicador da Competitividade

A preocupação com o desenvolvimento de indicadores da competitividade, e entre eles o desempenho, se deve à necessidade que as organizações têm em se instrumentalizar dentro da nova filosofia de gerenciamento global⁴ onde vários aspectos dos ambientes interno e externo são levados em consideração.

Assim, a construção de um modelo global consiste em conciliar uma variedade de medidas para se encontrar o nível de desempenho de uma organização, as quais são representadas pela eficiência, eficácia e efetividade (consideradas como variáveis independentes) e que interferem no

⁴ Também Goldratt (1991) em suas críticas às formas tradicionais de medição do desempenho, usa o conceito de “nova filosofia de gerenciamento global” ao paradigma que engloba vários aspectos presentes isoladamente (ou em conjunto) em um ou vários modelos gerenciais, entre eles: JIT (Just in Time), TQM (Total Quality Management) e TOC (Teoria das Restrições).

padrão de competitividade (variável dependente) que a organização pode atingir. A Figura 1, a seguir, representa, de uma forma esquemática, a relação entre as variáveis independente e dependente envolvidas num processo de avaliação.

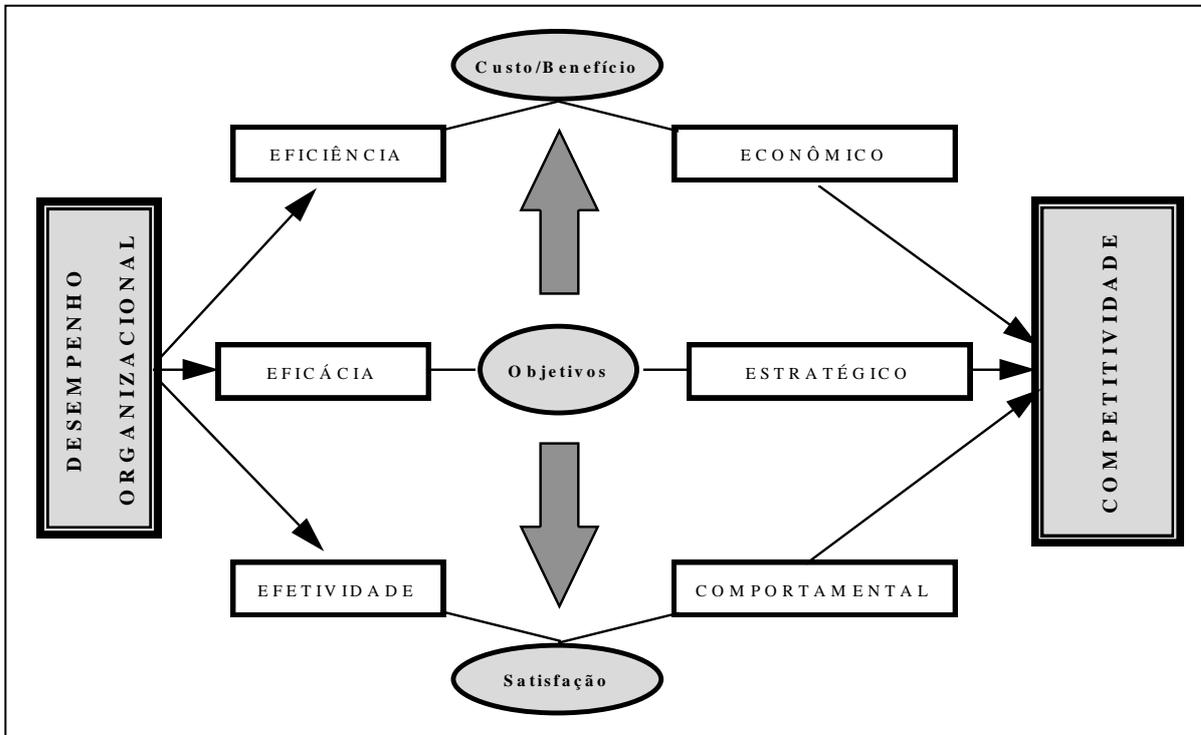


Figura 1: Relação entre desempenho e competitividade ao nível das organizações.

Do exposto na Figura 1, pode-se inferir que a avaliação consiste em englobar uma série de indicadores - eficiência, eficácia e efetividade - com o estabelecimento de um grau de importância entre eles. Entretanto, em conjunto, os três indicadores representam a competitividade, baseada em aspectos relacionados à gestão estratégica, às vendas e clientela, à produção e ao ambiente organizacional que, dependendo da situação, podem estar mais relacionados a um ou a outro indicador.

Em termos de operacionalização, e para a simplificação do modelo, a eficiência está relacionada com o custo/benefício de uma determinada atividade, colocada no campo econômico. Mesmo considerando-se as críticas dirigidas aos modelos que têm privilegiado o critério econômico, reconhece-se a sua utilidade como base de comparação da evolução dos índices e dos retornos absolutos ao longo da vida de uma organização.

A eficácia é representada pelos objetivos que se encontram num nível mais estratégico da organização e operacionalizados pelo grau de atingimento dos mesmos. Observe-se que, apesar da relação entre os três indicadores, os objetivos, acima de tudo, são os que determinam as demais opções como critérios de avaliação.

Por último, a efetividade é representada, na Figura 1, pelo nível de satisfação alcançado pelos membros dos ambientes externo e interno da organização na consecução das tarefas rotineiras.

Obviamente, entende-se que também o desempenho é, em última análise, função direta de outros fatores organizacionais como o próprio processo da tomada de decisão. Assim, de variável

independente, o desempenho passaria a ser classificado como variável dependente.

4.2. A Interpretação do Desempenho: Quantitativo e Qualitativo

O modelo apresentado engloba algumas medidas de caráter financeiro (quantitativo) e outras de caráter não-financeiro (qualitativo).

Se por um lado os números têm a facilidade de mostrar claramente o quanto se atinge numa escala representativa de um determinado indicador, por outro, eles devem ser interpretados qualitativamente. Isto é, deve-se dizer se aqueles números são bons ou são maus (valores absolutos) ou ainda, se são melhores ou piores (valores relativos) que os dos concorrentes ou de uma determinada situação, em determinado período.

Em relação ao modelo apresentado, medidas de cunho financeiro estão relacionadas a eficiência, uma vez que esta se encontra mais próxima de aspectos ligados à produção. Ao contrário, a efetividade se localiza num contexto mais qualitativo cujas medidas de desempenho se relacionam a pesquisas de opiniões, uma vez que envolvem os sentimentos dos membros dos ambientes externo e interno da organização. Já, a eficácia tem a função de conciliar ambas as dimensões (quantitativa e qualitativa) no intuito de ligar os objetivos estratégicos às questões táticas e operacionais da organização uma vez que o critério está diretamente relacionado ao objetivo. Se o objetivo é importante, o critério é consequência.

O desafio, entretanto, parece estar em se combinar estes diferentes parâmetros numa única escala que represente, perante o conjunto das organizações, o padrão de competitividade de cada uma das que se pretende avaliar. Mas, por outro lado, deve-se lembrar que possivelmente nenhuma escala, isoladamente, pode avaliar de forma adequada uma organização. Num aspecto particular, a organização pode se encontrar em desvantagem mas, em outro, numa posição de vanguarda.

Assim, é o conjunto dos diversos fatores considerados no “modelo multidimensional” que indicam o quão bem se encontra uma organização, em relação própria ou com as demais concorrentes.

5. CONCLUSÃO

A utilização de indicadores do desempenho é usual na gestão organizacional, tanto no que diz respeito a definição de objetivos estratégicos quanto como mecanismo de controle e acompanhamento da competitividade.

O processo de gerenciamento consiste em realizar coisas e, sobretudo, tomar decisões. Estas, afetam de maneira relevante o desempenho das organizações que, por sua vez, determinam o padrão de competitividade. Assim, considera-se os objetivos como insumos ao curso de ação a ser seguido, na medida em que esses são produtos das interações da organização com o seu ambiente.

Dois importantes conceitos do ambiente organizacional - desempenho como variável independente e competitividade como variável dependente - foram analisados à luz da eficiência, da eficácia e da efetividade para a construção de um “*modelo multidimensional*” que engloba os diferentes aspectos do ambiente organizacional.

Mesmo considerando-se a complexidade que envolve a operacionalização deste “*modelo multidimensional*”, reconhece-se a sua importância em termos de mensuração da performance das organizações e, conseqüentemente, da sua competitividade. Daí a importância de se esclarecer onde e como cada um destes fatores afetam a vida de uma organização.

Enfim, o trabalho tenta ressaltar o caráter multidimensional da análise organizacional, tanto no que diz respeito ao desempenho como nas suas conseqüências, sobretudo num momento em que a concorrência torna-se mais acirrada e novos padrões de gerenciamento se fazem necessários.

6. BIBLIOGRAFIA

- BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo Fernando; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 3-19, abr./jun. 1994.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro**. São Paulo: IMAM, 1991.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 203-25, jul./dez. 1984.
- MARINHO, Maria de Saete Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 05-22, abr./jun. 1990.
- MONDEN, Yasuhiro; SAKURAI, Michiharu (M. Editors). **Japanese management accounting: a word class approach to profit management**. Cambridge: Massachusetts Press, 1989.
- MOTTA, Paulo R. Avaliação de empresas públicas nos países em desenvolvimento: a perspectiva social. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 253-64, out./dez. 1984.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 08-27, 2º sem. 1982.
- SERGEANT, James R.; FERES, Maria C. Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. **Revista de administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 99-110, abr./jun. 1972.
- ZEY-FERRELL, Mary. **Dimensions of organizations**. Califórnia: Goodyear Publishing, 1979.