

Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho

Geuma Campos Nascimento (FECAP) - paola.melo@trevisan.com.br

Vagner Jaime Rodrigues Jaime Rodrigues (FECAP) - jaime@trevisan.com.br

Evandir Megliorini (FECAP) - e.megliorini@bindnet.com.br

Resumo:

A rigor, as empresas do século 21 têm enfrentado desafios para se manterem competitivas, e os ferramentais usados para a superação desses desafios são oriundos de instrumentos que possibilitam a medição do desempenho dos indivíduos e da organização. Assim, com este artigo, objetiva-se a discutir os conceitos da teoria institucional nos modelos atuais de medição do desempenho. Verifica-se que muitas das atuais ferramentas de gestão de desempenho consideram, para a avaliação dos sujeitos e da organização, apenas indicadores financeiros, contemplando tímidos indicadores não financeiros. Observa-se também que os conceitos da New Institutional Sociology (NIS), enfatizando os aspectos cognitivos, culturais e normativos nas organizações, assim como os conceitos do Balanced Scorecard (BSC), trazidos na sua 5ª perspectiva - justamente as variáveis do comportamento social, se agregadas aos conceitos da teoria institucional - fortalecem a ideia do uso de ferramentas modernas, com vistas ao cuidado com a cultura e o comportamento social das pessoas. Por meio do método de revisão bibliográfica das temáticas escolhidas para este trabalho (Teoria institucional, Gestão de Desempenho, Gestão Estratégica e Balanced Scorecard), pode-se considerar que a Teoria Institucional tem o potencial de contribuir na evolução dos instrumentos de gestão de desempenho.

Palavras-chave: *Gestão de Desempenho. Gestão estratégica. Teoria Institucional. Balanced Scorecard*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho

RESUMO

A rigor, as empresas do século 21 têm enfrentado desafios para se manterem competitivas, e os ferramentais usados para a superação desses desafios são oriundos de instrumentos que possibilitam a medição do desempenho dos indivíduos e da organização. Assim, com este artigo, objetiva-se a discutir os conceitos da teoria institucional nos modelos atuais de medição do desempenho. Verifica-se que muitas das atuais ferramentas de gestão de desempenho consideram, para a avaliação dos sujeitos e da organização, apenas indicadores financeiros, contemplando tímidos indicadores não financeiros. Observa-se também que os conceitos da *New Institutional Sociology* (NIS), enfatizando os aspectos cognitivos, culturais e normativos nas organizações, assim como os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), trazidos na sua 5^o perspectiva - justamente as variáveis do comportamento social, se agregadas aos conceitos da teoria institucional - fortalecem a ideia do uso de ferramentas modernas, com vistas ao cuidado com a cultura e o comportamento social das pessoas. Por meio do método de revisão bibliográfica das temáticas escolhidas para este trabalho (Teoria institucional, Gestão de Desempenho, Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*), pode-se considerar que a Teoria Institucional tem o potencial de contribuir na evolução dos instrumentos de gestão de desempenho.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho, Gestão estratégica, Teoria Institucional; *Balanced Scorecard*

1 INTRODUÇÃO

As necessidades impostas pelo mundo corporativo moderno têm obrigado as empresas, os indivíduos e até mesmo o governo a pensar em alternativas para uma gestão cada vez mais eficiente. Diversos estudos, como Meirelles (2003), Welch (2006), Simons (1987), Drucker (1999), Norton e Kaplan (1999), dentre outros, evidenciam as tendências na gestão dos negócios, ao considerar que as práticas tradicionais de gestão já não mais respondem às necessidades das corporações que buscam resultados eficazes.

Nesse sentido, Drucker (op.cit., p. 42) assevera que:

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois, a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

É com esse entendimento sobre a gestão do desempenho que se busca, neste trabalho, investigar o estágio em que se encontram os atributos exigidos pelos instrumentos de medição do desempenho dos sujeitos e de empresas no mundo moderno. Para Walter, Bornia e Kliemann Neto (2000), um dos grandes desafios da gestão de desempenho moderna é a utilização de valores não-financeiros na avaliação do desempenho.

A percepção de que as empresas precisam de ferramentas modernas de gestão, com vistas à compreensão do comportamento do ambiente, da sociedade e dos sujeitos atores internos nas corporações, seja por meio da contabilidade gerencial, seja por meio do planejamento estratégico da organização, já é uma realidade no cenário atual. Desse modo, Reis (2008, p. 75) enfatiza que:

[...] Caso haja, na organização, a presença de um discurso social e um discurso econômico, a produção de relatórios contábeis e o processo de decisão podem ser afetados, com a geração de tensões ou conflitos que afetam o processo de institucionalização de conceitos. [...] O estudo das relações entre o comportamento individual, o comportamento coletivo e as suas conexões com o meio ambiente organizacional fornecem subsídios para o entendimento de como as organizações se comportam, quando da existência de situações que provocam mudanças no ambiente.

Todos os aspectos que envolvem o ambiente interno e externo das organizações têm vital importância e devem ser estudados exaustivamente por essas, visando a adquirir capacidades para a obtenção de apoio e cooperação dos indivíduos dos ambientes internos e externos. Assim sendo, neste estudo, com base na teoria institucional, pretende-se encontrar fundamentos que suportem a hipótese de que a legitimação social, tanto no ambiente interno quanto externo, representa um fator crítico à institucionalização de ferramentas de controle para a Gestão do Desempenho.

Em um ambiente de negócios em que a competição tem se acirrado, os gestores buscam, cada vez mais, ferramentas de medição de performances dos indivíduos e da empresa enquanto sistema. Dentro desse contexto, busca-se examinar a relação estabelecida entre a teoria institucional e os modelos de gestão tradicionais, para responder à seguinte questão:

Como os conceitos da teoria institucional podem contribuir para a implementação dos modelos de gestão de desempenho inovadores?

Desse modo, objetiva-se a identificar e analisar os critérios adotados pelas organizações para a medição do desempenho, em comparabilidade aos conceitos da teoria institucional, identificando como essa teoria pode contribuir para a melhoria no processo de implementação das ferramentas de controle do desempenho.

O argumento primordial que justifica este trabalho é que, a rigor, as empresas, invariavelmente, carecem de uma gestão de desempenho cada vez mais discutida e compreendida por todos os sujeitos da organização. Dessa maneira, essas precisam contemplar todos os fatores internos e externos que afetam a performance dos sujeitos. Assim, este trabalho contribui com a temática proposta - gestão de desempenho tradicional *versus* os conceitos da teoria institucional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teoria Institucional

2.1.1 Contexto

Ao se considerar a teoria institucional um dos objetos de análise neste trabalho, cabe buscar, primeiramente, o contexto em que essa está inserida, e maior compreensão de conceitos estudados por outros autores. Nesse sentido, Zucker (1987, p. 443-464) afirma que:

A teoria institucional organizacional fornece uma visão rica e complexa das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa (tradução nossa).

Por oportuno, deve-se compreender o ramo de atuação da teoria institucional e em qual meio está inserida. Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 218), ao entenderem os estudos correlacionados à temática, de Tolbert e Zucker (1998), sobre a teoria institucional, concluem que:

[...] o uso da teoria institucional é para o entendimento de mudanças nos arranjos estruturais das organizações. Para tanto, dirigem o foco para uma forma específica de organização, a empresa.

[...] deve-se entender que a teoria institucional não é um conjunto de proposições que vise especificamente a análise organizacional; pelo menos, a ela não se restringe.

[...] constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia, da economia que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

A teoria institucional tem sido usada como pano de fundo em diversos trabalhos de diferentes áreas, como economia, sociologia, ciência política, administração e contabilidade, que buscam entendimentos da realidade social dentro de sistemas como organização, família e governo. Estudos apontam que esse despertar pela teoria institucional tem como base os anos 1980. Assim, Peters (2000, p. 9) considera que:

Tem havido reafirmação das principais teorias institucionais no campo das ciências sociais, e especialmente em ciência política. March e Olsen (1984), artigo publicado no *American Political Science Review* (APSR), principal jornal da pesquisa acadêmica de ciência política, abordou o início da revolução contra o individualismo metodológico de ambos e as abordagens da escolha racional. Na sequência desta e sua posterior publicações (1989, 1994; Brunsson e Olsen, 1993; Olsen e Peters, 1996) tem havido uma proliferação de teorias institucionais e as aplicações dessas teorias. Da mesma forma, em Economia (North, 1990; Alston, Eggerston e Norte, 1996; Khalil, 1995) e na sociologia (DiMaggio e Powell, 1991; Scott, 1995; Zucker, 1987) houve um nascimento (ou mais adequadamente uma ressurreição) de abordagens institucionais para as questões básicas nestas disciplinas. (tradução nossa).

Meyer e Rowan (1977, p. 340) relatam que:

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional preexistentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Então, pode-se considerar que há dois tipos de mudança organizacional: um é o desenvolvimento interno da organização, ou um processo de institucionalização (e também de desinstitucionalização, possivelmente), e o outro, a mudança de valores e/ou estruturas considerados para caracterizar as instituições.

Dias Filho (2003, p. 95) analisando Meyer e Rowan (1992), DiMaggio e Powell (1991, 1983) entre outros, sugere que:

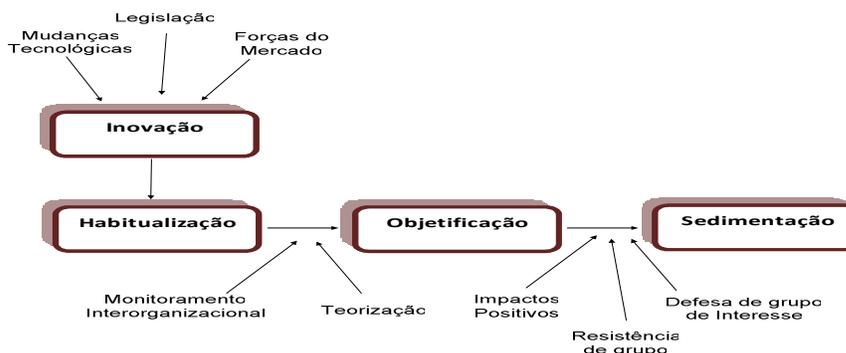
A teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vistas como um ente que atua em função de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto.

Desse modo, dentro dessa visão, a escolha por uma versão racional de institucionalização, por meio da mudança de incentivos e de oportunidades oferecidas, pode alterar sua natureza e seu impacto sobre os indivíduos com os quais interage, uma vez que esses indivíduos, na organização moderna, são equivalentes ao conhecimento da e para a organização.

2.1.2 Institucionalização

De acordo com os trabalhos sobre a institucionalização, depreende-se que essa aparece tanto como processo quanto como variável-atributo. Ademais, Caldas, Fachin e Fischer (2007) asseveram que, na maioria das análises organizacionais, não seja utilizada uma abordagem para a institucionalização baseada em processo, por ser quase sempre tratada como um estado qualitativo: ou as estruturas são institucionalizadas ou não.

A figura 1 – Processos inerentes à institucionalização, abaixo, demonstra o processo de institucionalização dentro das organizações e as forças causais que geram aspectos críticos por todos os diferentes pontos do processo:



Fonte: Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 205)

Até este ponto, tratou-se de forma sumarizada o processo de institucionalização. Entretanto, ainda cabe esclarecer que, a partir do fator legislação que impulsiona o processo de inovação dentro das organizações, além dos fatores forças de mercado e mudanças

tecnológicas - que também são molas propulsoras para que as empresas busquem se reinventar em aspectos inovativos - vale trazer para o estudo a presença da condição do indivíduo, peça principal para que os demais fatores da organização possam ter vida, desenvolver-se e ter continuidade.

Smith (1999, p. 263) chama a atenção para o caráter dos indivíduos, ponderando que “quando consideramos o caráter de um indivíduo qualquer, naturalmente vemos-lo sob dois aspectos diferentes: primeiro como pode afetar sua própria felicidade; e, segundo, como pode afetar a felicidade de outras pessoas”.

É possível verificar a presença e participação ativa dessa essência do indivíduo mencionada pelo autor acima, por meio do processo de institucionalização, o qual apresenta outros três fatores, intitulados forças causais. Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 204-208) afirmam que essas forças, observadas na Figura 1, são assim consideradas:

1 – Habitualização – envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais.

2 – Objetificação – envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso. [...] a objetificação da estrutura, é em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores e de esforços para aumentar a competitividade relativa. Reciclar ‘velhas invenções sociais’.

3 – Sedimentação – caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo.

Contudo, vale salientar que havendo ou não resistências para a perpetuação da institucionalização, essa pode ser enfraquecida quando houver ausência de resultados mensuráveis e evidenciados associados à estrutura institucionalizada. Assim, é de se presumir que a total institucionalização possa depender de dois fatores: baixa resistência de ator ou conjunto de atores e divulgação continuada do feito e/ou dos benefícios auferidos e possíveis de mensuração e evidenciação. No quadro 1, abaixo, encontram-se sumarizados os estágios de institucionalização e as dimensões comparativas:

Dimensão	Estágio Pré-Institucional	Estágio Semi-Institucional	Estágio de Total Institucionalização
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativo
Atividade de Teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na Implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso extrutural	Alta	Moderada	Baixa

QUADRO 1 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Fonte: Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 209).

Essas características e consequências evidenciadas em um processo de institucionalização reforçam a necessidade de desenvolvimento de métricas mais diretas e associadas a cada fase do processo. Ademais, reforçam o registro dos estágios dentro de cada fase, evidenciando os pontos de controle, os vieses identificados, as devidas correções e os

arranjos de ações necessárias à implementação efetiva da institucionalização com todas as fases inerentes – habitualização, objetificação e sedimentação.

Percebe-se, pelo quadro 1, que os estágios da institucionalização mantêm-se inalterados, quando comparados ao estágio de semi-institucionalizado para o estágio de total institucionalização. A característica dos adotantes, nesses dois estágios da institucionalização, mantêm-se heterogênea.

Entretanto, quando se trata de variância na implementação, em que o estágio de semi-institucionalização apresenta um cenário de moderação por parte dos adotantes e o de total institucionalização baixo estágio, é possível inferir que os processos não se relacionam e tampouco sofrem as mesmas influências de um estágio para o outro.

Assim, em um processo de institucionalização de uma ferramenta para medição do desempenho organizacional, por exemplo, do BSC, a teoria institucional sugere que é necessário ter mais transparência, aprimorar a forma de comunicação aos sujeitos e à sociedade, na busca de se obter a aceitação por parte desses aos padrões de crenças e valores da organização.

Nesse sentido, Meyer e Rowan (1977, p. 350-352) salientam que:

[...] compreender ou acreditar nas análises econométricas, ajudam a legitimar os planos da organização aos olhos dos investidores, clientes e participantes internos. Essas análises também podem fornecer números racionais após a ocorrência de falhas: cujos planos dos gestores não podem demonstrar aos investidores, acionistas e supervisores que os procedimentos foram prudentes e que as decisões foram feitas por meios racionais. [...] o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. [...] organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários à sua sobrevivência se conseguirem se tornar isomórficas no ambiente (tradução nossa).

A rigor, discute-se que as organizações, por fazerem parte de um ambiente e por serem dependentes de dois ambientes (interno e externo) de características diferentes, acabam assumindo um estágio isomórfico, ou seja, aparências similares a esses ambientes.

2.1.3 Contribuições da teoria institucional para a gestão moderna

A teoria institucional tem ganhado forma ao longo dos anos, e Quinello (2007, p. 61) analisando os trabalhos de Hall e Taylor, diz que “os teóricos institucionais definem instituição como sendo: os próprios protocolos, procedimentos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes às organizações da comunidade política ou da economia política”.

No quadro 2, abaixo, de forma sumarizada, podem-se verificar os autores e os elementos e objetivos por eles formulados, em conformidade com a Teoria Institucional:

Autor	Década	Elementos	Objetivo
Berger e Luckmann	60 - 70	Sociais	Realidade socialmente construída
Meyer, Scott e Zucker	70 - 80	Padrões e práticas como valores. Sentimentos e significados.	Como a interação de padrões e estruturas é legitimada.
Powell e DiMaggio	80 - 90	Forças coercitivas, miméticas (adaptação) e normativas.	Homogeneidade e similaridade entre organizações.

QUADRO 2 – Autores e elementos e objetivos fundamentais da Teoria Institucional

Fonte: Quinello (2007, p. 61), elaborado a partir de Hall (1999).

Nota-se pela linha histórica que os interesses sobre a teoria institucional têm tido continuidade, e que tal teoria tem contribuído para a gestão moderna. Nesse contexto, Guerreiro (2008, p. 47) analisando os trabalhos de Burns e Scapens (2000), ressalta que:

O interesse pela teoria institucional nas ciências sociais tem aumentado e que pelo menos dois enfoques dessa teoria podem ser observados na literatura contábil: (i) nova sociologia institucional (*new institutional sociology* – NIS) e (ii) velha economia institucional (*old institutional economics* – OIE).

Ainda de acordo com o entendimento do autor, essas teorias, mesmo com raízes e origens filosóficas diversas, têm um interesse comum: a instituição e as mudanças institucionais. Nessa linha de compreensão, pode-se perceber o papel de cada uma dessas teorias:

A **NIS** considera que, para assegurar a sua sobrevivência, a organização precisa se conformar às normas sociais de comportamento aceitável, além de atingir níveis de eficiência produtiva. A **NIS** enfatiza sobre os aspectos cognitivos, culturais e normativos nas organizações.

A **OIE** considera que a instituição é o principal objeto de análise. A instituição é concebida como uma forma de pensar ou agir de algo que prevalece e permanece, o qual está inserido nos hábitos de um grupo ou nos costumes de um povo. Essa definição traz à tona o caráter social e cultural e enfatiza a importância do comportamento habitual.

Meyer e Rowan (1977 e 1991) e Scott (2001) salientam que:

As organizações só poderão sobreviver e ser bem sucedida se acatar e evidenciar perante o meio organizacional em que está inserida, práticas, estruturas e sistemas que sejam aceitos como legítimos. Essas práticas e estruturas entendidas como válidas e adequadas representam ‘instituições’. Essas são para a **NIS**, constituídas de estruturas cognitivas, normativas e regulatórias. Essas conferem estabilidade e significado ao comportamento social e que se adotadas pelas organizações as tornam socialmente legítimas.

Se as organizações pretendem adquirir legitimidade no meio em que operam, necessitam de adotar posições, políticas, programas e procedimentos que são entendidos como apropriados, racionais e corretos, e que como tal incorporam mitos:

Em 1º. Lugar - os mitos são prescrições impessoais e racionais.

Em 2º. Lugar - expressam valores que são aceitos como legítimos e que, como tal, com o passar do tempo se institucionalizam como a forma apropriada de fazer as coisas.

Com efeito, os sistemas de gestão estratégica e de desempenho atuais, de alguma forma, incorporam os mecanismos, se não todos, e alguns conceitos trazidos por essas teorias. Ressalta-se que esses conceitos vêm de encontro às expectativas dos indivíduos e estão em consonância com as normas sociais de comportamento aceitas pelas organizações.

Scott (1987) e DiMaggio e Powell (1991a) atribuem o desenvolvimento da **NIS** à aplicação da teoria dos sistemas abertos ao estudo das organizações na década de 1960. Até essa data, as organizações eram vistas como sistemas fechados, cujas estruturas resultavam de restrições tecnológicas. A teoria **NIS** mostra-se como uma teoria válida para compreender e descrever os fenômenos organizacionais. Em rigor, os conceitos da NIS são alinhados aos conceitos da teoria institucional, e mais adiante, pode-se perceber que esses conceitos também estão alinhados aos conceitos trazidos pela 5ª perspectiva - Revalorização da Cultura Corporativa do BSC, apresentada por Johann (2004).

2.2 Gestão Estratégica

A estratégia, assim como a gestão estratégica, requer uma matéria prima comum a todas as empresas, independentemente de qual segmento e/ou tamanho ela está caracterizada. Essa matéria prima são os dados produzidos por todo o ambiente interno e externo da e sobre a empresa. Para Drucker (1999, p. 105), a menos que sejam organizadas, as informações ainda não passam de dados. Para terem significado, precisam ser organizadas. Muito se discute em relação às formas de gestão estratégica e aos elementos primordiais para o sujeito gerir uma empresa. Assim sendo, o autor afirma que:

[...] em que forma certas espécies de informações têm significado e em que forma de organização elas têm significado para o trabalho de uma pessoa. E as mesmas informações podem ter de serem organizadas de maneiras diferentes para diferentes finalidades. Este pano de fundo é trazido pelo autor para exemplificar a atuação de Jack Welch, em 1981, na *General Electric Company* (GE) e ressalta que o *Chief Executive Officer* (CEO) usou a mesma estrutura de informações antes existente na GE, porém, as organizou dentro de três metodologias básicas, quais sejam:

1 - evento-chave, em geral é o executivo quem define qual é o evento-chave, que pode ser tecnológico, novo produto ou serviço e tudo precisa ser debatido com as pessoas com quem trabalha.

2 - teoria da probabilidade, o gerenciamento da qualidade total tem como base essa teoria e todas as flutuações entre a distribuição normal e o evento excepcional são tratados imediatamente, mediante o requerimento das providências.

3 - fenômeno triplo, teoria subjacente à psicologia da percepção. [...] não sentimos uma sensação – por exemplo, a espetada de um alfinete – até que ela atinge determinada intensidade, isto é, até que ultrapasse um limiar de percepção.

Nessa concepção, o mesmo vale para o desempenho das pessoas e das organizações. Para que não haja surpresas no meio do caminho na busca de melhores resultados, a medição do desempenho requer também pragmatismo na definição dos atributos necessários ao acompanhamento da realização das ações. A estratégia tem sido conceituada por diversos autores estudiosos dos construtos da administração moderna, porém, neste trabalho, é considerado o conceito oferecido por Mintzberg, Quinn e Ghoshal (1999, p. 5-6):

A estratégia é [...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas a mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. [...] estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real. (tradução nossa).

Dessa maneira, pode-se depreender que os negócios sofreram e sofrem alterações promovidas pelos fatores externos, inclusive. Nesse sentido, a gestão moderna também sofre adaptações ao longo dos anos, e essas mudanças incrementais aos modelos tradicionais de gestão estratégica renovam-se invariavelmente.

2.3 Gestão de Desempenho

O desempenho das organizações localizadas em qualquer país já não pode ficar abaixo dos padrões mais elevados do mundo, pois isso implicaria submeter a empresa a atrasos. O que vale não é se os custos são baixos ou os subsídios altos para as empresas terem uma gestão eficiente, mas sim uma gestão eficaz de todos os recursos providos de e para a

organização. Ademais, essa gestão deve ser avaliada por intermédio de indicadores financeiros e não-financeiros.

Dessa forma, conforme Rangone (1997), acadêmicos, consultores e especialistas do mundo corporativo têm alertado sobre a necessidade da ligação da administração contábil à gestão estratégica e da necessidade do estabelecimento de medidas não-financeiras dentro das corporações.

Mais recentemente, discute-se o desempenho e suas finalidades. Sobre isso, Drucker (1999, p. 57) ressalta que:

Assim, teremos de aprender a desenvolver novos conceitos do significado de ‘desempenho’ numa empresa, novas medidas e assim por diante. Ao mesmo tempo, porém, o desempenho terá de ser definido em termos não-financeiros para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e gere ‘compromisso’ por parte deles. E esse é um retorno não-financeiro, um ‘valor’.

Os modelos tradicionais de medição do desempenho são sistematicamente suportados por indicadores financeiros. Em aspectos gerais, o uso desses instrumentos não tem permitido que gestores, administradores e até mesmo o corpo de acionistas encontre nesses instrumentos respostas que os permitam, na mensuração, a justificação de comportamentos atípicos das variáveis financeiras em um espaço médio ou longo de tempo.

Seguindo esse entendimento, segundo Atkinson (1998), o sistema organizacional deve ter foco sobre as variáveis críticas para o sucesso da firma e, a partir da identificação dessas variáveis, estruturar sistemas de compensação baseado no desempenho de seus colaboradores. Por outro lado e na mesma linha de pensamento, para Parmenter (1991), a administração deve estar consciente da relevância e significância de a organização focalizar os indicadores chaves de desempenho que reflitam a essencialidade da firma.

Conforme Kaplan e Norton (1997), além dos indicadores financeiros - que, se usados isoladamente, podem ser inadequados para orientar e avaliar o desempenho da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, ou seja, que contam parte, mas não toda a história das ações passadas (apenas as financeiras) - a melhoria de desempenho é uma busca constante pelas empresas em um cenário de muitas inovações tecnológicas, aliada à chamada era do conhecimento. Complementam que:

As melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado (p.07).

Em um exame dos estudos sobre alguns ferramentais para a gestão do desempenho (*activity-based management* – ABM, gestão econômica – GECON, gestão baseada em valor – EVA, Orçamento, *Beyond Budgeting*, entre outras), traz-se para este estudo um desses ferramentais - o *Balanced Scorecard* (BSC), na visão que se encontra atualmente, sob a ótica da 5ª perspectiva – a revalorização da cultura corporativa. O BSC pressupõe que haja hierarquia entre as 4 perspectivas originais, entretanto, a 5ª perspectiva – revalorização da cultura corporativa, vem em um formato de visão estratégica, não de forma mecanicista ou hierarquizada, mas dando vida, permeando e buscando oxigenar as demais perspectivas.

2.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC tem sido para os gestores um instrumento que atende não apenas à avaliação do desempenho, mas também à estratégia das empresas. Galas e Ponte (2005, p. 177), analisando Lima, Catani e Ponte (2003) ressaltam que o BSC tem evoluído, e essa evolução ocorreu em três fases:

Na primeira fase, período correspondente à primeira metade dos anos 1990, o BSC concentrou-se na mensuração do desempenho;

Na segunda fase, que ocorreu a partir de 1996, ele passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica; e,

Na última fase, período iniciado em 2000, o BSC assume papel central nas organizações focalizadas na estratégia.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC é um instrumento usado para gerenciar a estratégia, e tem três dimensões distintas: organização, estratégia e foco. Essas dimensões têm papel fundamental dentro das empresas: a) organização – provoca mudanças nas estruturas organizacionais e nas estruturas de empregados; b) estratégia – essa dimensão trata da descrição e comunicação das estratégias por toda a organização, de forma que os empregados tenham fácil acesso a essas e as compreendam; c) foco – o papel dessa dimensão é alinhar todos os recursos e atividades organizacionais à sua estratégia.

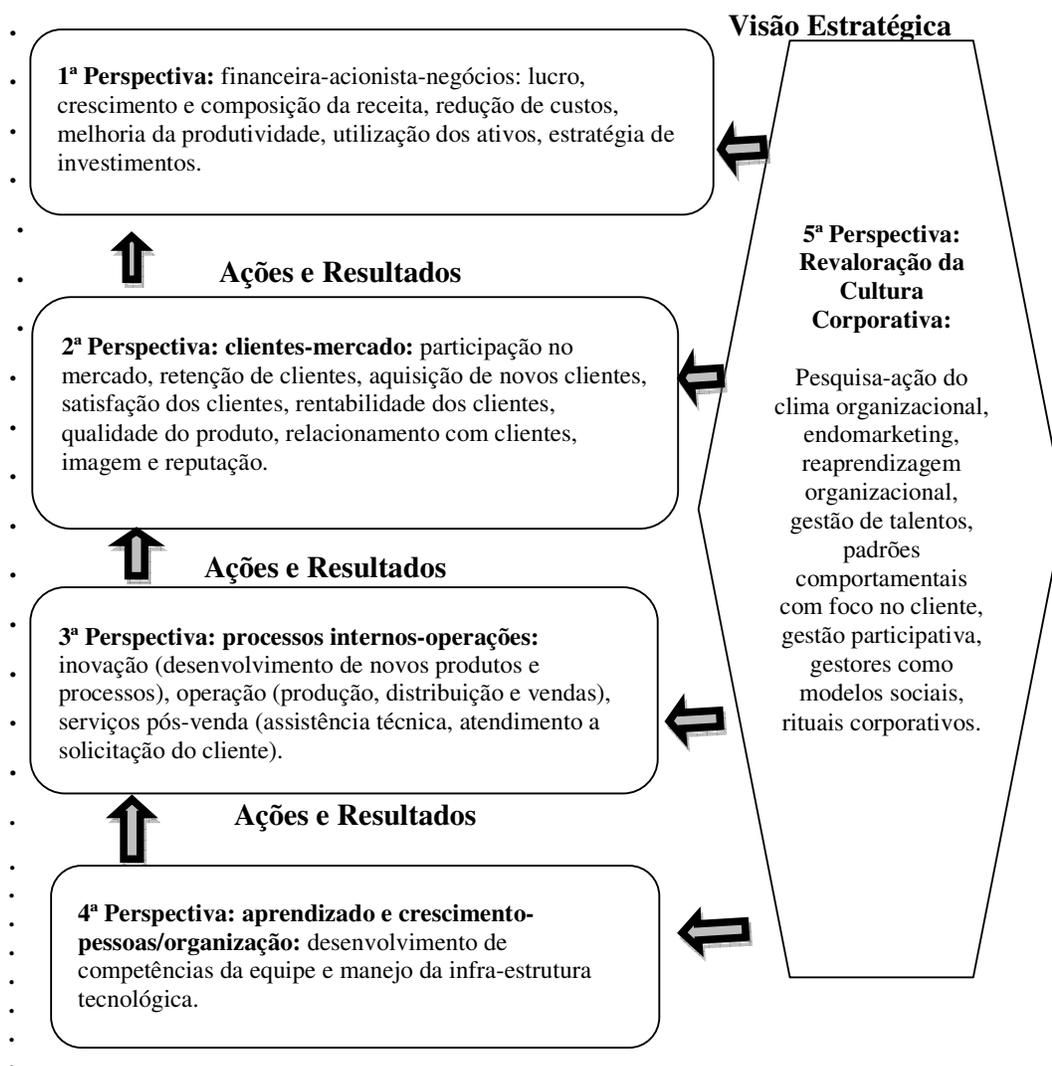
Os achados do estudo de Galas e Ponte (2005) evidenciam que o uso do BSC nas empresas ajuda “a melhoria do foco na estratégia, a melhoria na priorização de projetos, a participação dos gestores e empregados nas discussões acerca da estratégia e a motivação e o comprometimento das pessoas com o processo da estratégia foram os fatores mais influenciado pelo BSC”.

Por outro lado, segundo Johann (2004), com base nos estudos de Norton, o autor constata que a perspectiva mais difícil de ser enquadrada é a aprendizagem e o crescimento. Dessa forma, o autor, em compreensão às revelações de Norton, e com vistas à globalização e a nova economia, que requer cada vez mais capital humano (intangíveis) mais valorizado, tem o propósito de oferecer uma 5ª perspectiva para o BSC. Essa assume, inclusive, o papel mais valioso desse instrumento - a cultura organizacional deixa de fazer parte da perspectiva de aprendizado e crescimento e passa a integrar essa nova perspectiva do BSC. Ainda segundo Johann (op.cit., p. 123):

A cultura corporativa é algo dinâmico, vivo, que pode ser gerenciável e que tem um impacto decisivo na consecução das estratégias empresariais. Ao elencar a reavaliação da cultura corporativa como a 5ª perspectiva do BSC, abre-se a possibilidade de monitorar a mudança planejada da cultura e os seus efeitos sobre as ações e a estratégia.

Como já visto, a gestão do desempenho no cenário atual das organizações não tem sido e nem poderá mais ser apenas efetuada com medições financeiras, mas sim se considerado o desempenho não-financeiro, percebido também como agregador de valor para a companhia, sendo esse fator intrínseco ao capital humano (intangíveis). A medição do desempenho das organizações é invariavelmente realizada por meio das pessoas e dos fatores externos que as envolvem. A Figura 2, abaixo, apresenta a matriz do BSC com a 5ª perspectiva – Reavaliação da cultura corporativa:

Formulação da Estratégia - - - - -



Fonte: Johann (2004, p. 124) adaptado pelos autores.

De acordo com o referido autor, a reavaliação qualitativa da cultura organizacional requer os seguintes atributos:

Mudança planejada de um sistema de valores sedimentado ao longo do tempo. Modificações da percepção das pessoas que atuam na mesma organização. Revalorar qualitativamente significa olhar a mesma coisa com outros olhos – mudar a percepção sobre algo, ver um novo sentido num mesmo valor cultural ou otimizar o potencial de alto desempenho da cultura por meio da internalização de um novo valor (p.171).

As organizações nada mais são do que um conjunto complexo de ideias, normas, valores, missão, objetivos, crenças, rituais, comportamentos mecanizados ou sociais que dependem de ações coordenadas e vinculadas a diversos anseios providos pelo investidor, pelos administradores e demais indivíduos internos e externos da organização, os quais as pessoas mudam e evoluem quando participam de algo que conhecem e acreditam, comprometendo-se com a mudança.

O BSC, com as 4 perspectivas, pressupõe que haja hierarquia entre essas na formulação e execução das ações de cada uma delas. Para o referido autor, “o alto desempenho é decorrente de um esforço articulado e coletivo na organização e que não seria exagero afirmar que a cultura corporativa é determinante dos resultados (p.122)”. Dessa maneira, a 5ª. perspectiva do BSC mostra uma perspectiva maior: a retomada de sistemas que consideram o desejo de aumentar a análise e percepção dos comportamentos sociais de seus gestores e a institucionalização de uma gestão participativa.

Na associação desses conceitos aos conceitos da teoria institucional, infere-se que implementar a estratégia significa transformar o mecanismo que conduz a organização aos seus objetivos em atitudes, ações que garantam a realização das metas. Assim, o modelo do BSC, com a 5ª perspectiva alinhada aos conceitos da teoria institucional mais os conceitos da NIS, leva a organização a implementar um modelo de gestão baseada não apenas em rituais de metas, mas também com forte apelo aos rituais dos valores e comportamentos sociais da organização alinhados aos valores e comportamentos sociais dos indivíduos internos e externos.

3 A PESQUISA E OS RESULTADOS

De acordo com as características deste estudo, adotou-se a pesquisa de investigação explicativa e bibliográfica. Conforme Marconi e Lakatos (2008, p.57), a pesquisa bibliográfica “tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas”. Quanto à pesquisa de investigação explicativa, Vergara (2009, p. 42) diz que seu principal objetivo é “tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Com base na literatura pesquisada sobre as temáticas (teoria institucional, gestão de desempenho, gestão estratégica e BSC), pode-se inferir a existência de relação direta e necessária entre os conceitos da teoria institucional, com os conceitos da NIS e do BSC (5ª perspectiva), no sentido de que as organizações precisam olhar e aplicar mais os conceitos que trazem no seu bojo o comportamento social dos indivíduos que participam direta e/ou indiretamente do ambiente em essa se insere.

A Teoria Institucional atende aos aspectos mais profundos e mais resistentes da estrutura social, e considera que os processos pelos quais as organizações estão constituídas, incluindo regras, normas, crenças, valores, missão, metas e rotinas, são estabelecidos por orientações autoritárias para o comportamento social. A teoria institucional investiga como esses elementos são criados, difundidos, aprovados e adaptados ao longo do espaço e do tempo, e como caem em decadência e desuso.

Considera-se que a teoria institucional pode fazer muito para superar esses vieses, seja no aspecto temporal e/ou de enfraquecimento dos processos, uma vez que promove rica combinação de pesquisa histórica e comparativa e apoia esse esforço, fornecendo ferramentas conceituais para integrar e interpretar a variedade de organizações e sistemas ao longo do tempo e do espaço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente globalizado, cuja competição tem sido impulsionada por resultados cada vez mais arrojados na busca da excelência organizacional, os pesquisadores precisam

explorar continuamente os comportamentos das pessoas, das organizações e dos instrumentos que essas usam para a medição do desempenho. Assim, este estudo teve como objetivo identificar e analisar os critérios adotados pelas organizações para a medição do desempenho em comparabilidade aos conceitos da teoria institucional, identificando como essa teoria pode contribuir para a melhoria no processo de implementação das ferramentas de controle do desempenho.

Como verificado, muitas das atuais ferramentas de gestão de desempenho consideram, para a avaliação dos sujeitos e da própria organização, indicadores financeiros, não trazendo ao processo as variáveis relacionadas ao comportamento social, consideradas na Teoria Institucional. Conforme constatado, o BSC também traz, na sua 5ª perspectiva, as variáveis do comportamento social, entre outras, por ser uma ferramenta utilizada na formulação de metas e objetivos a serem considerados quando da avaliação do desempenho. Desse modo, permite considerar que as ferramentas de gestão de desempenho se atualizem, introduzindo aquelas variáveis do comportamento social.

Em resposta à questão de pesquisa deste estudo, pode-se afirmar que a contribuição irá ocorrer na medida em que os instrumentos de avaliação passarem a contemplar as variáveis dos padrões de comportamento, aspectos sociais identificados na Teoria Institucional, na NIS e no BSC (5ª perspectiva).

Entretanto, não foram inferidos os indicadores para cada uma das ações contidas nessa perspectiva. Contudo, sugere-se que estudos empíricos sejam realizados sobre essa versão do BSC, na tentativa de confirmar as prerrogativas trazidas por esse. Desse modo, ressalta-se que a Teoria Institucional, efetivamente, pode ser a mola propulsora da evolução do processo de Gestão de Desempenho, na medida em que passar a considerar as variáveis do comportamento social existentes nos sujeitos e nas organizações enquanto sistemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON**, A. Strategic performance measurement and incentive compensation, *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 552-561, Oct 1998.
- CALDAS**, M., **FACHIN**, R., **FISCHER**, T. (Orgs. da edição brasileira). **CLEGG**, S. R., **HARDY**, C., **NORD**, W. R., (Orgs. da edição original). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*, v 1, São Paulo: Atlas, 2007.
- DIAS FILHO**, J. M. *Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística*, 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- DIMAGIO**, P. J.; **POWELL**, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **POWELL**, W. W.; **DIMAGGIO**, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 63-82, 1991.
- DRUCKER**, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GALAS**, E. S. **PONTE**, V. M. R. O Balanced ScoreCard e o alinhamento organizacional: Um estudo de casos múltiplos. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 2(3),176-188, set/dez 2005.

GUERREIRO, R., PEREIRA, C. A., FREZATTI, F. Aplicação do Modelo de Burns e Scapens para Avaliação do Processo de Institucionalização da Contabilidade Gerencial. O&S, v.15, n.44. jan/mar, 2008.

HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. F. Teoria da Contabilidade (tradução de Antonio Zoratto Sanvicente). São Paulo: Atlas, 1999.

JOHNANN, S. L. Gestão da Cultura Corporativa: Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*: uma realização histórica. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, A.M. A formação de estratégias no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 414 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2003.

MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), p. 340-363, 1977.

_____. Institutionalised organisations: formal structures as myth and ceremony. In: **POWELL, W. W., DIMAGGIO, P.J.** (Eds). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p. 41-62, Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., GHOSHAL, S. *The Strategy Process*. England: Pearson Education Limited, 1999.

PARMENTER, D. Key performance indicators. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, p 60-71, Oct 1991.

PETERS, B. G. *Institutional Theory: Problems and Prospects*. Institut für Höhere Studien (IHS), Wien: Viena, 2000.

QUINELLO, R. A teoria institucional aplicada à administração: Entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

RANGONE, A. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. *Management Accounting Research*, v. 8, n. 2, p.207-219, Apr 1997.

REIS, L. G. A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional. 187 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory, *Administrative Science Quarterly*, 32(4), p. 493-511, 1987.

_____. *Institutions and Organizations*, 2 ed. (Thousand Oaks, California: Sage), 2001.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, n. 4, 1987.

SMITH, A. Teoria dos Sentimentos morais. (tradução de Lya Luft), São Paulo: Martins Fontes, 1999.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: **CLEGG, S.; HARD, C.; NORD, W.** (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10 ed, São Paulo: Atlas, 2009.

WALTER, F., **BORNIA**, A. C., **KLIEMANN NETO**, F. J. Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do *Balanced Scorecard*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, Anais, Florianópolis: ANPAD, 2000.

WELCH, J. O profissional deve vir antes da estratégia. Administrador profissional – CRA São Paulo. Ano XXX, n. 246, dez 2006.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, v. 13, p. 443-464, 1987.