

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADES

Antonio Vicente Tavares De Souza Junior - Centro Universitário FECAP

Hamilton Luiz Corrêa

Resumo

Este artigo examina a importância da implementação de modelos de avaliação de desempenho organizacional em escritórios de contabilidade. Aborda a aplicação de diversos módulos de avaliação, incluindo Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Clientes, Inovação, Gestão de Risco, ESG (Environmental, Social, and Governance) e Eficiência Operacional e Estratégica. Cada módulo é detalhado com seus respectivos indicadores de desempenho, fundamentados por uma revisão abrangente de autores clássicos e contemporâneos. A análise destaca como esses módulos podem contribuir para a melhoria do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), através do aumento da produtividade, eficiência operacional e satisfação dos clientes e funcionários. A adoção de práticas inovadoras e sustentáveis, juntamente com uma gestão eficaz de riscos, é essencial para enfrentar os desafios atuais e garantir o crescimento sustentável dos escritórios de contabilidade. Conclui-se que a implementação de um modelo flexível de avaliação de desempenho, adaptado às particularidades desses escritórios, não só facilita a gestão interna, mas também contribui para a criação de valor sustentável para os stakeholders, fortalecendo a posição competitiva no mercado e aumentando o retorno financeiro para os acionistas.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional, Pequenas e Médias Empresas, Escritórios de Contabilidade, Planejamento, Estratégia Organizacional, Gestão Flexível

Abstract

This article examines the importance of implementing organizational performance evaluation models in accounting firms. It addresses the application of various evaluation modules, including Information Technology, Human Resources, Clients, Innovation, Risk Management, ESG (Environmental, Social, and Governance), and Operational and Strategic Efficiency. Each module is detailed with its respective performance indicators, grounded in a comprehensive review of classical and contemporary authors. The analysis highlights how these modules can contribute to the improvement of Return on Equity (ROE) through increased productivity, operational efficiency, and satisfaction of clients and employees. The adoption of innovative and sustainable practices, along with effective risk management, is essential to face current challenges and ensure the sustainable growth of accounting firms. It is concluded that the implementation of a flexible performance evaluation model, adapted to the specificities of these firms, not only facilitates internal management but also contributes to creating sustainable value for stakeholders, strengthening competitive market positions, and increasing financial returns for shareholders.

Keywords: Organizational Performance Evaluation. Small and Medium-Sized Enterprises. Accounting Firms. Planning. Organizational Strategy. Flexible Management

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADES

RESUMO

Este artigo examina a importância da implementação de modelos de avaliação de desempenho organizacional em escritórios de contabilidade. Aborda a aplicação de diversos módulos de avaliação, incluindo Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Clientes, Inovação, Gestão de Risco, ESG (Environmental, Social, and Governance) e Eficiência Operacional e Estratégica. Cada módulo é detalhado com seus respectivos indicadores de desempenho, fundamentados por uma revisão abrangente de autores clássicos e contemporâneos. A análise destaca como esses módulos podem contribuir para a melhoria do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), através do aumento da produtividade, eficiência operacional e satisfação dos clientes e funcionários. A adoção de práticas inovadoras e sustentáveis, juntamente com uma gestão eficaz de riscos, é essencial para enfrentar os desafios atuais e garantir o crescimento sustentável dos escritórios de contabilidade. Conclui-se que a implementação de um modelo flexível de avaliação de desempenho, adaptado às particularidades desses escritórios, não só facilita a gestão interna, mas também contribui para a criação de valor sustentável para os stakeholders, fortalecendo a posição competitiva no mercado e aumentando o retorno financeiro para os acionistas.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho Organizacional. Pequenas e Médias Empresas. Escritórios de Contabilidade. Planejamento. Estratégia Organizacional. Gestão Flexível.

Abstract

This article examines the importance of implementing organizational performance evaluation models in accounting firms. It addresses the application of various evaluation modules, including Information Technology, Human Resources, Clients, Innovation, Risk Management, ESG (Environmental, Social, and Governance), and Operational and Strategic Efficiency. Each module is detailed with its respective performance indicators, grounded in a comprehensive review of classical and contemporary authors. The analysis highlights how these modules can contribute to the improvement of Return on Equity (ROE) through increased productivity, operational efficiency, and satisfaction of clients and employees. The adoption of innovative and sustainable practices, along with effective risk management, is essential to face current challenges and ensure the sustainable growth of accounting firms. It is concluded that the implementation of a flexible performance evaluation model, adapted to the specificities of these firms, not only facilitates internal management but also contributes to

creating sustainable value for stakeholders, strengthening competitive market positions, and increasing financial returns for shareholders.

Keywords: Organizational Performance Evaluation. Small and Medium-Sized Enterprises. Accounting Firms. Planning. Organizational Strategy. Flexible Management.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente complexidade das regulamentações e a necessidade de oferecer serviços de alta qualidade de maneira econômica, os escritórios de contabilidade enfrentam desafios significativos. A implementação de modelos de avaliação de desempenho organizacional tem sido identificada como uma estratégia eficaz para abordar esses desafios e melhorar a eficiência operacional. Os escritórios de contabilidade desempenham um papel vital na economia, oferecendo uma ampla gama de serviços, incluindo auditoria, consultoria fiscal, planejamento financeiro e gestão de riscos. A Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) tem sido objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980 (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005). “Diversas ferramentas foram desenvolvidas com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional” (Bortoluzzi, Vicente, S. Ensslin & L.Ensslin, 2009).

Garengo et al. (2005), justificam com base na literatura, que boa parte das ferramentas criadas para avaliar o desempenho organizacional foca-se em grandes empresas e que por melhor uso que possam ter, não atendem de forma adequada as características diferenciadas das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Ainda, apontam que a escassez de recursos humanos e de capital; a falta de planejamento estratégico e a não compreensão das vantagens desses sistemas como outros motivos para a não adoção da ADO. Há na literatura muitos trabalhos cujo foco é pequenas empresas com o objetivo de entender suas especificidades (da Costa, R. N. T. 2024; Brambilla, D. J., & de Oliveira Ferreira, J. 2024; Ferreira de Carvalho, C., de Almeida Morais, V., & Urquiza, P. 2023; Oliveira, V. P., & Garcia, R. 2023). Tais estudos corroboram que as peculiaridades das pequenas e médias empresas exercem forte influência na gestão, ocasionando desta maneira um certo relapso no planejamento, sendo necessário a adequação entre esta técnica e as especificidades delas.

Perante esse contexto, o objetivo deste artigo é **propor um modelo de avaliação de desempenho organizacional (ADO) flexível que possa ser adaptado às particularidades dos escritórios de contabilidades, conduzindo-se da avaliação ponderada do ambiente interno e externo.**

Essa avaliação irá refletir as principais ações internas do contabilista de forma estratégica permitindo um olhar de diagnóstico dentro da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Elementos de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO)

De acordo com, Corrêa (1986), “um sistema de avaliação de desempenho deve integrar as diferentes dimensões para que todas estejam consoantes com os objetivos organizacionais. Adicionalmente, a ADO deve ser adaptável e flexível, capaz de se ajustar às mudanças no ambiente organizacional e às novas demandas do mercado. Sinclair e Zairi (2000), citados por Cunha (2011), destacam que um sistema de ADO deve estabelecer uma análise da organização de forma global, integrando todas as perspectivas relevantes. Isso inclui a avaliação das capacidades estratégicas, a eficiência operacional, a qualidade dos produtos e serviços, a gestão dos recursos humanos, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social. A integração dessas dimensões permite uma visão holística da organização, essencial para identificar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo. Isso requer a implementação de indicadores de desempenho que sejam relevantes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização, permitindo uma avaliação precisa e consistente ao longo do tempo. A análise do desempenho organizacional deve ser contínua e sistemática, utilizando ferramentas e técnicas apropriadas para coletar e analisar dados. Isso pode incluir métodos quantitativos e qualitativos, como análises financeiras, pesquisas de satisfação, auditorias de processos, e avaliações de impacto ambiental. A utilização de tecnologias avançadas, como sistemas de informação gerencial e plataformas de big data, também pode facilitar a coleta e análise de dados, proporcionando insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Portanto, um sistema de ADO deve estabelecer uma análise da organização de forma global de maneira a integrar todas as perspectivas relevantes da organização” (Sinclair & Zairi, 2000, citados por Cunha, 2011).

2.2 Principais Modelos de Avaliação de Desempenho

Os modelos de avaliação de performance mais conhecidos e utilizados pelas organizações atualmente são os modelos: MADE-O (Corrêa, 1986), Balanced Scorecard (Kaplan; Norton, 1997), Skandia Navigator (Edvinsson, 1997), Triple Bottom Line (The Sigma Project, 2003) e o Modelo de Excelência de Gestão MEG-PNQ (FNQ, 2001), sendo as principais características de cada um as indicadas a seguir.

- a) MADE-O: Corrêa (1986) propôs um modelo de avaliação de desempenho organizacional denominado de MADE-O, segundo o qual uma organização vem a ser um conjunto de pessoas, recursos humanos, financeiros e materiais, que juntos procuram gerar resultados que podem ser produtos ou serviços, visando a

consecução de objetivos individuais e/ou organizacionais. O modelo é composto por dez módulos de avaliação de desempenho aplicáveis a qualquer tipo de organização, sendo eles: (i) Econômico-financeiro; (ii) Operacional; (iii) Recursos humanos; (iv) Satisfação dos usuários-clientes; (v) Inovação tecnológica; (vi) Adaptação/ambiente; (vii) Avaliação técnica; (viii) Clima organizacional; (ix) Benefícios sociais; e (x) Potencialidade gerencial. A partir desses módulos, a aferição de desempenho é operacionalizada por meio da utilização de indicadores de desempenho ou de performance, que constituem as unidades de quantificação para a avaliação, tal modelo é evidenciado na figura 1.

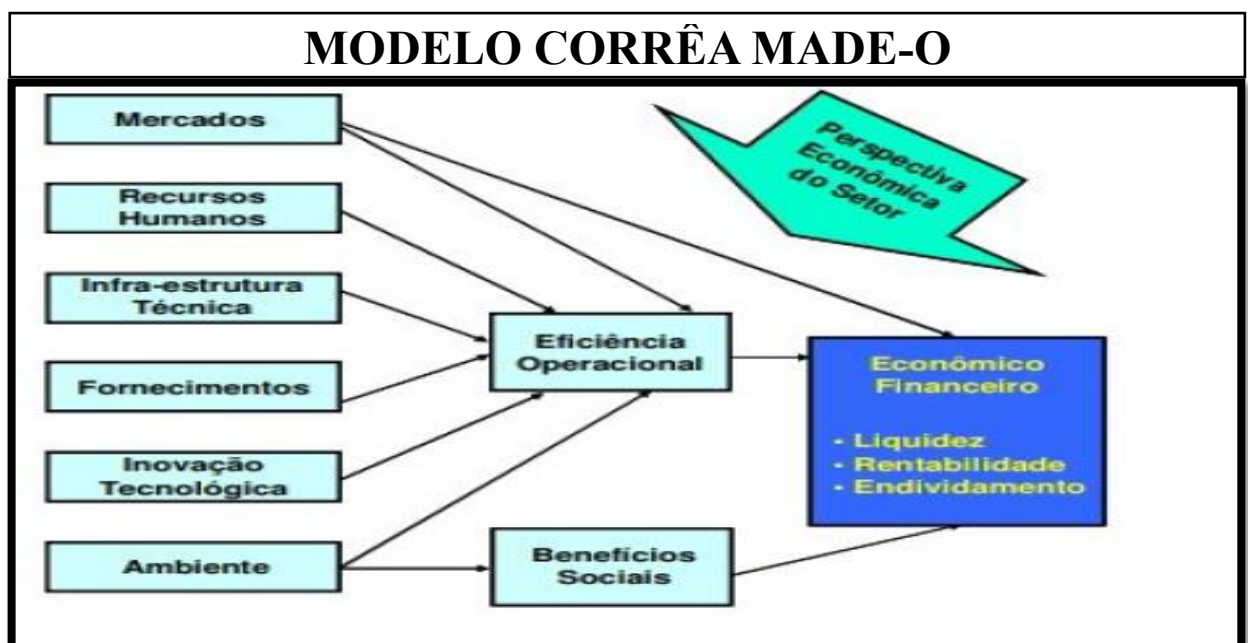


Figura:1

Fonte: (Corrêa, 2011)

b) Balanced Scorecard: Kaplan e Norton (1997) descreveram o modelo como um conjunto de medidas que apresentam uma visão ágil e abrangente das atividades de um negócio, integrando indicadores financeiros e indicadores de satisfação dos clientes, que se referem a resultados de atividades já realizadas; com indicadores relacionados a processos internos e de melhoria e inovação, que representam os impulsionadores do desempenho financeiro futuro da organização. Dessa forma, permite que os administradores concentrem seus esforços nos indicadores mais críticos e enxerguem a empresa a partir de quatro perspectivas, que respondem a quatro questões principais: (i) Perspectiva do cliente: Como os consumidores veem a empresa? (ii) Perspectiva interna: Em que se deve ter excelência? (iii) Perspectiva da inovação e do aprendizado: Pode se continuar a melhorar e criar valor ao negócio? e (iv) Perspectiva financeira: Como os acionistas são vistos? Figura 2.

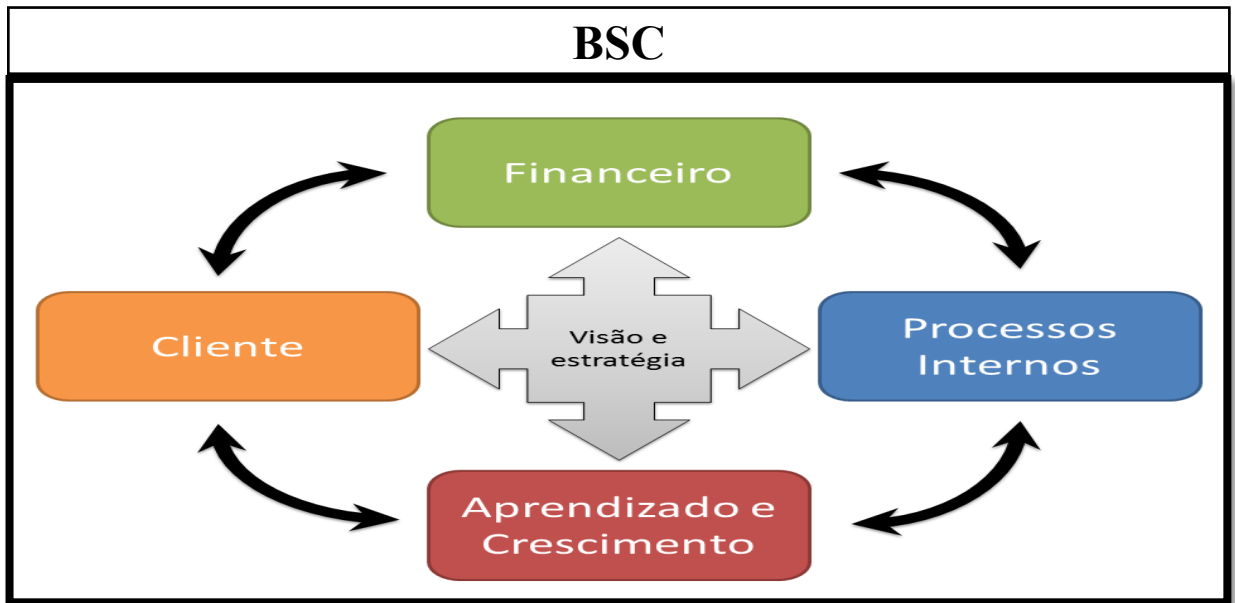


Figura:2

Fonte: Adaptador de Kaplan e Norton, 1992.

c) Skandia Navigator: Edvinsson (1997) assevera que o Skandia procurou focar no capital intelectual em função da necessidade de desenvolver uma nova abordagem, que considerasse os serviços de conhecimento intensivo. Defendendo que a atenção ao capital intelectual das empresas constitui um importante instrumento para administrá-las e desenvolvê-las, propôs a análise da empresa a partir de cinco focos: (i) no financeiro; (ii) no cliente; (iii) no processo; (iv) na renovação e desenvolvimento; e (v) no humano. Juntos, os cinco focos formam o Navegador de Capital Intelectual da Skandia, que passa a acompanhar o desempenho da organização pela aferição das métricas correspondentes a cada um deles. Figura 3.



Figura:3

Fonte: Edvinsson e Malone, 1998, p. 60

d) Triple Bottom Line: A organização The Sigma Project (2003) apresentou esse modelo de avaliação partindo de três aspectos principais, denominados de capitais ou botton lines: (i) Natural ou Ambiental, que avalia o desempenho com base em questões de interesse da sustentabilidade ambiental; (ii) Econômico, que mede o desempenho econômico; e (iii) Social, que considera o desempenho social em relação aos funcionários, consumidores e comunidades. Figura 4.



Figura:4

Fonte: SLAPER, Timothy e HALL, Tanyal 2015

e) MEG-PNQ: A Fundação Nacional da Qualidade (2001) lançou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) com a missão de disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações. É composto por oito fundamentos de excelência, entre eles: (i) Pensamento sistêmico; (ii) Aprendizado organizacional e inovação; (iii) Liderança transformadora; (iv) Compromisso com as partes interessadas; (v) Adaptabilidade; (vi) Desenvolvimento sustentável; (vii) Orientação por processos; e, (viii) Geração de valor. Figura 5.

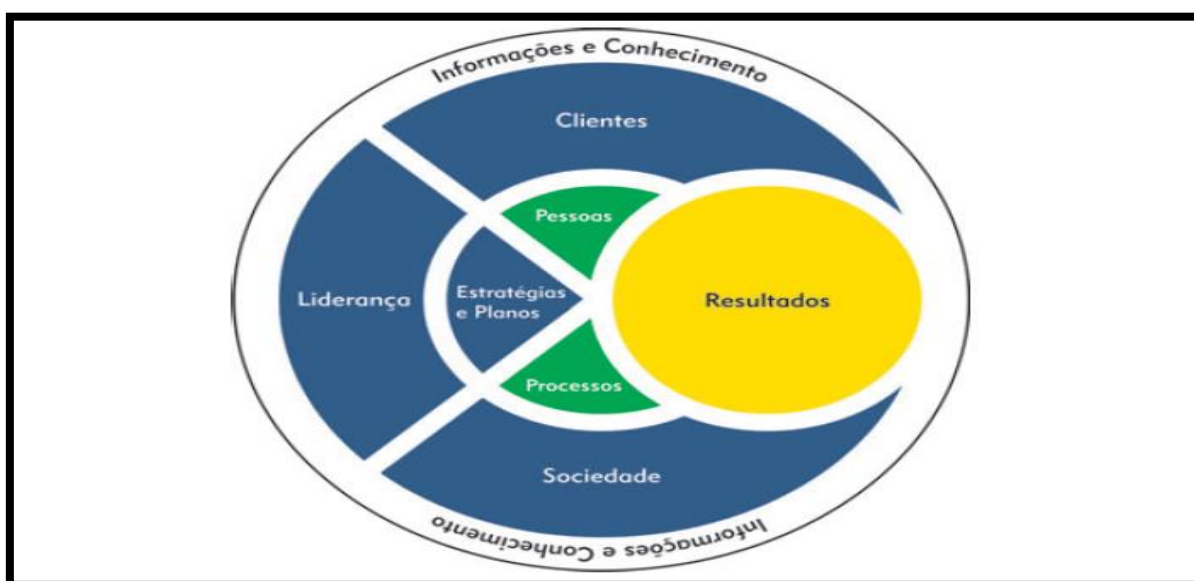


Figura: 5

Fonte: FNQ: Critérios de Excelência 2008.

No quadro 1, apresentamos um comparativo das perspectivas consideradas pelos principais modelos de avaliação de desempenho organizacional.

Quadro 1 - Comparativo dos principais modelos de avaliação de desempenho organizacional

ESCOPO	ASPECTOS ABORDADOS	MADE-O Correa (1986)	BSC Kaplan e Norton (1992)	SKANDIA Edvinsson (1997)	SIGMAS- S (1999)	MEG- PNQ FNQ (2001)
ANÁLISE INTERNA	Gestão Financeira	X	X	X	X	X
	Gestão de Processos	X	X	X	X	X
	Gestão de Clientes	X	X	X		X
	Gestão de Pessoas	X		X		X
	Gestão da Inovação	X		X		
	Gestão do Capital Intelectual			X		
ANÁLISE EXTERNA	Gestão de Stakeholders	X			X	X
	Gestão Ambiental	X			X	

Fonte: Os autores (2024).

3 METODOLOGIA

3.1. Caracterização da pesquisa

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa tem caráter descritivo e exploratório, buscando descrever as características da população ou fenômeno e proporcionar maior familiaridade com o problema, respectivamente. Quanto ao delineamento, segundo Cervo e Bervian (1983) a pesquisa é bibliográfica, isto é, procura explicar um problema a partir dos

referenciais teóricos publicados em documentos, que buscam explicar pelo conhecimento e análise as contribuições sociais e científicas do passado a respeito de determinado tema ou assunto. Em relação à natureza de pesquisa, é qualitativa, ou seja, segundo Denzin e

Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve a coleta de uma variedade de materiais empíricos, estudos de caso, experiências pessoais, introspecção, entre outras coisas, dessa forma, a pesquisa envolve também uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas, como fundamento da compreensão do assunto a ser abordado. Há o entendimento pela natureza qualitativa de uma visão diferente dos fatos, havendo também a necessidade de mais de uma prática interpretativa em qualquer estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos módulos, categorias e número de indicadores

4.1.1 Módulo de tecnologia da informação

O módulo de tecnologia da informação aborda aspectos internos da organização e conhecimento (incluindo a gestão dele) e seus processos de melhoria e atendimento as necessidades dos clientes. Este módulo relaciona-se com o módulo eficiência operacional, justamente pela relação de causa e efeito, recebendo interferência do fator externo por meio dos incentivos ou barreiras deles à inovação tecnológica. Segundo McFarlan (1984), a TI desempenha um papel estratégico nas organizações modernas. Indicadores típicos incluem:

- **Disponibilidade do Sistema:** Percentual de tempo que os sistemas estão operacionais (DeLone & McLean, 2003).
- **Tempo de Resposta do Sistema:** Tempo médio de resposta dos sistemas de TI às solicitações dos usuários (Bailey & Pearson, 1983).
- **Investimento em TI por Funcionário:** Valor investido em tecnologia da informação dividido pelo número total de funcionários (Brynjolfsson & Hitt, 1996).
- **Índice de Satisfação dos Usuários de TI:** Medido por pesquisas de satisfação dos usuários internos (Doll & Torkzadeh, 1988).

4.1.2 Módulo de Recursos Humanos

O módulo de Recursos Humanos foca na gestão e desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Ele abrange a avaliação de competências, a satisfação dos colaboradores, a gestão de talentos e a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Este módulo está diretamente relacionado à eficiência operacional, pois colaboradores motivados e bem

treinados são essenciais para a execução eficaz das tarefas diárias. Além disso, a gestão de recursos humanos deve estar alinhada com as estratégias organizacionais para garantir que os objetivos a longo prazo sejam alcançados. Segundo Ulrich (1997), a eficácia do RH está intrinsecamente ligada ao sucesso organizacional, sendo essencial para a implementação de estratégias empresariais. Indicadores típicos incluem:

- **Índice de Satisfação dos Funcionários:** Medido por pesquisas de satisfação internas (Beer et al., 1984; Noe et al., 2014).
- **Taxa de Retenção de Funcionários:** Percentual de funcionários que permanecem na empresa ao longo do tempo (Cascio, 1991; Ferreira de Carvalho et al., 2023).
- **Taxa de Absenteísmo:** Número de faltas não justificadas no período (Hackett & Guion, 1985).
- **Investimento em Treinamento por Funcionário:** Valor investido em capacitação e desenvolvimento por funcionário (Noe et al., 2014; Oliveira & Garcia, 2023).

4.1.3 Módulo de Clientes

O módulo de Clientes visa avaliar a satisfação dos clientes, a fidelização e a qualidade do atendimento oferecido pelo escritório de contabilidade. Indicadores como índice de satisfação do cliente, taxa de retenção e feedbacks recebidos são cruciais para entender como os serviços prestados estão sendo percebidos. Este módulo também está ligado ao sucesso financeiro da organização, pois clientes satisfeitos são mais propensos a continuar utilizando os serviços e a recomendá-los para outros potenciais clientes. De acordo com Kotler (2000), a satisfação do cliente é um determinante crucial da retenção e da lealdade. Indicadores importantes incluem:

- **Índice de Satisfação do Cliente (CSAT):** Avaliado através de pesquisas de satisfação (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; da Costa, 2024).
- **Net Promoter Score (NPS):** Mede a probabilidade de os clientes recomendarem a empresa (Reichheld, 2003).
- **Taxa de Retenção de Clientes:** Percentual de clientes que continuam utilizando os serviços da empresa (Fornell & Wernerfelt, 1987).
- **Tempo de Resposta ao Cliente:** Tempo médio para responder às consultas dos clientes (Bitner, Booms & Tetreault, 1990).

4.1.4 Módulo de Inovação

O módulo de Inovação trata da capacidade do escritório de contabilidade de desenvolver e implementar novas ideias, processos e tecnologias que melhorem os serviços prestados. A inovação é vital para se manter competitivo no mercado e atender às crescentes demandas dos clientes. Este módulo está interconectado com o módulo de Tecnologia da Informação, uma vez que novas tecnologias frequentemente impulsionam a inovação dentro da organização. Segundo Drucker (1985), a inovação é a ferramenta específica do empreendedorismo. Indicadores relevantes incluem:

- **Número de Novos Produtos/Serviços Introduzidos:** Quantidade de novos produtos ou serviços lançados em um período específico (Utterback & Abernathy, 1975; Brambilla & de Oliveira Ferreira, 2024).
- **Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** Percentual do faturamento investido em P&D (Cooper, 1998).
- **Taxa de Sucesso de Novos Produtos:** Percentual de novos produtos que atingem as metas de vendas (Griffin, 1997).

4.1.5 Módulo de Gestão de Risco

O módulo de Gestão de Risco avalia a capacidade da organização de identificar, analisar e mitigar riscos que possam afetar suas operações. Indicadores incluem a frequência de eventos de risco, a eficácia das estratégias de mitigação e a resiliência organizacional. A gestão de riscos é essencial para a sustentabilidade a longo prazo do escritório, ajudando a prevenir interrupções nas operações e a proteger os ativos da empresa. Conforme Kaplan e Mikes (2012), a gestão de riscos é crítica para a sustentabilidade organizacional. Indicadores possíveis incluem:

- **Número de Incidentes de Risco Reportados:** Quantidade de incidentes de risco registrados (Power, 2007; Oliveira & Garcia, 2023).
- **Custo Total de Gestão de Riscos:** Total de gastos com mitigação e controle de riscos (Lam, 2003).
- **Tempo de Recuperação de Desastres:** Tempo médio necessário para recuperar a operação após um incidente (Hopkin, 2018).

4.1.6 Módulo de ESG (Environmental, Social, and Governance)

O módulo ESG foca na avaliação das práticas ambientais, sociais e de governança do escritório de contabilidade. Este módulo inclui indicadores de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social corporativa e práticas de governança ética e transparente. A adoção de práticas ESG é cada vez mais importante para atender às expectativas dos stakeholders e garantir a conformidade com regulamentos e padrões internacionais. Segundo Elkington (1997), a sustentabilidade deve ser integrada nas estratégias empresariais. Indicadores comuns incluem:

- **Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE):** Quantidade de CO₂ emitida pela empresa (Gauthier, 2005; Oliveira & Garcia, 2023).
- **Percentual de Energia Renovável Utilizada:** Proporção de energia proveniente de fontes renováveis (Hart, 1995).
- **Número de Projetos de Responsabilidade Social:** Quantidade de iniciativas sociais implementadas (Carroll, 1991).
- **Índice de Diversidade e Inclusão:** Medido através de pesquisas internas e análise demográfica da força de trabalho (Robinson & Dechant, 1997; da Costa, 2024).

4.1.7 Módulo de Eficiência Operacional e Estratégica

O módulo de Eficiência Operacional e Estratégica avalia a capacidade do escritório de contabilidade de executar suas operações de forma eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos. Indicadores incluem a produtividade, a utilização de recursos, a eficiência dos processos internos e a realização de metas estratégicas. Este módulo é crucial para garantir que a organização opere de maneira otimizada e competitiva. Segundo Porter (1985), a eficiência operacional é crucial para a competitividade. Indicadores incluem:

- **Produtividade dos Funcionários:** Receita gerada por funcionário (Sink & Tuttle, 1989; Brambilla & de Oliveira Ferreira, 2024).
- **Custo por Unidade Produzida:** Custo médio para produzir uma unidade de produto/serviço (Deming, 1986).
- **Grau de Alinhamento Estratégico:** Avaliação de quão bem as atividades operacionais suportam a estratégia da organização (Mintzberg, 1994).

4.1.8 Módulo de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

O módulo de ROE mede a rentabilidade do escritório de contabilidade em relação ao patrimônio líquido investido. Este indicador financeiro é vital para entender a eficácia com que a empresa está utilizando seus recursos próprios para gerar lucros. O ROE é um importante indicador de desempenho financeiro, fornecendo uma visão clara da saúde financeira da organização e de sua capacidade de gerar valor para os acionistas. De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2013), o ROE é um indicador chave de desempenho financeiro. Indicadores incluem:

- **ROE:** Lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido (Higgins, 2009).
- **Margem de Lucro Líquido:** Lucro líquido dividido pela receita total (Brigham & Ehrhardt, 2013).
- **Giro do Ativo:** Receita total dividida pelo total de ativos (Penman, 2001).

4.1.9 PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho organizacional (ADO) específico para escritórios de contabilidade visa criar uma estrutura que possa ser adaptada às necessidades particulares deste setor. O modelo proposto neste estudo integra diversos módulos de avaliação, abrangendo aspectos essenciais como Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Clientes, Inovação, Gestão de Risco, ESG (Environmental, Social, and Governance) e Eficiência Operacional e Estratégica. A seguir, detalhamos a proposta de modelo com base nos módulos mencionados, seus respectivos indicadores e a relação esperada com o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).

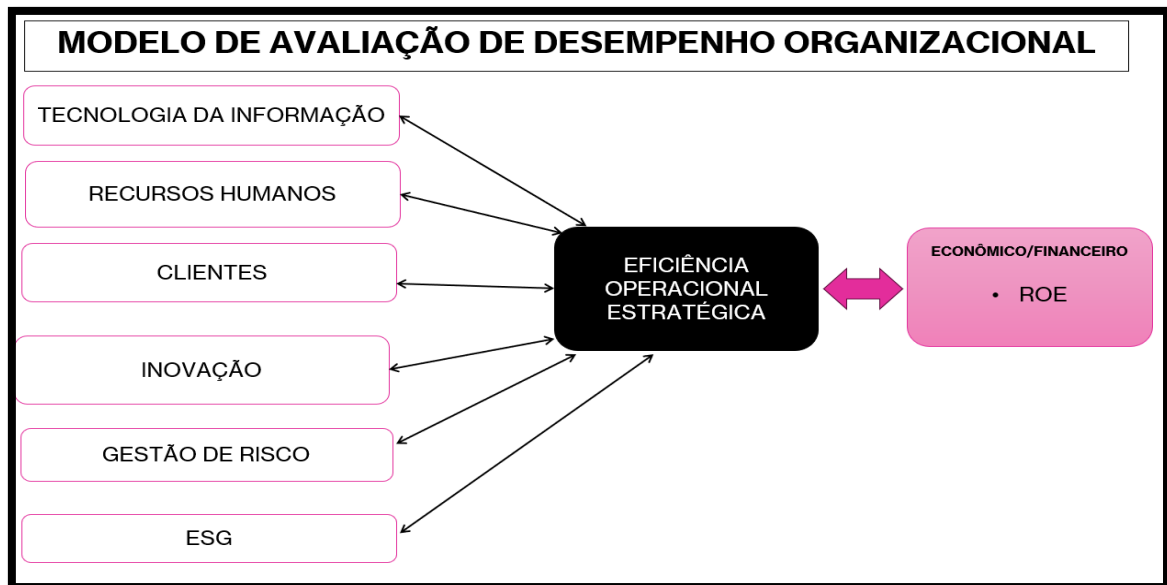


Figura: 6

Fonte: Os autores (2024).

4.2 Relação Esperada entre os Módulos e o ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

A adoção dos módulos mencionados anteriormente é projetada para impactar positivamente o ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) das organizações. A seguir, descrevemos como cada módulo contribui para essa melhoria:

4.2.1 Tecnologia da Informação

- **Causa:** Melhoria na disponibilidade do sistema, redução do tempo de resposta do sistema, aumento do investimento em TI por funcionário e melhoria na satisfação dos usuários de TI.
- **Efeito no ROE:** Sistemas de TI mais eficientes e satisfatórios aumentam a produtividade dos funcionários e a eficiência operacional, reduzindo custos e aumentando a lucratividade. Isso, por sua vez, pode levar a um aumento no retorno sobre o patrimônio líquido.

4.2.2 Recursos Humanos

- **Causa:** Aumento na satisfação dos funcionários, maior taxa de retenção de funcionários, redução do absenteísmo e maior investimento em treinamento por funcionário.

- **Efeito no ROE:** Funcionários satisfeitos e bem treinados tendem a ser mais produtivos e engajados, o que melhora a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. Uma força de trabalho estável e bem treinada contribui para uma melhor execução das estratégias empresariais, resultando em maior lucratividade e, conseqüentemente, em um ROE mais alto.

4.2.3 Clientes

- **Causa:** Melhoria no índice de satisfação do cliente (CSAT), aumento do Net Promoter Score (NPS), maior taxa de retenção de clientes e redução do tempo de resposta ao cliente.
- **Efeito no ROE:** Clientes satisfeitos e leais geram receitas recorrentes e tendem a promover a empresa através de recomendações, atraindo novos clientes. A retenção de clientes reduz os custos associados à aquisição de novos clientes, melhorando a margem de lucro e, portanto, aumentando o ROE.

4.2.4 Inovação

- **Causa:** Aumento no número de novos produtos/serviços introduzidos, maior investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e aumento na taxa de sucesso de novos produtos.
- **Efeito no ROE:** A inovação contínua e bem-sucedida permite que as empresas se diferenciem da concorrência e capturem novos mercados, aumentando as receitas. O investimento em P&D pode levar a produtos de maior margem e a novos fluxos de receita, melhorando a lucratividade e, assim, elevando o ROE.

4.2.5 Gestão de Risco

- **Causa:** Redução no número de incidentes de risco reportados, controle dos custos totais de gestão de riscos e redução do tempo de recuperação de desastres.
- **Efeito no ROE:** A gestão eficaz de riscos protege a empresa contra perdas financeiras significativas e interrupções operacionais, mantendo a continuidade dos negócios. A redução de riscos financeiros e operacionais pode levar a uma maior estabilidade financeira e a uma melhor utilização dos recursos, resultando em um ROE mais elevado.

4.2.6 ESG (Environmental, Social, and Governance)

- **Causa:** Redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), aumento do percentual de energia renovável utilizada, aumento no número de projetos de responsabilidade social e melhoria no índice de diversidade e inclusão.
- **Efeito no ROE:** Práticas sustentáveis e de responsabilidade social não apenas melhoram a imagem da empresa, mas também podem levar a economias de custos (como eficiência energética) e a novas oportunidades de mercado. Investidores e consumidores estão cada vez mais atentos às práticas ESG, o que pode resultar em um melhor acesso a capital e maior fidelidade do cliente, aumentando assim o ROE.

4.2.7 Eficiência Operacional e Estratégica

- **Causa:** Aumento na produtividade dos funcionários, redução do custo por unidade produzida e melhoria no grau de alinhamento estratégico.
- **Efeito no ROE:** Operações mais eficientes e alinhadas estrategicamente permitem que as empresas operem com menores custos e maior eficiência, aumentando a margem de lucro. A produtividade aumentada e os custos reduzidos diretamente melhoram a lucratividade, resultando em um ROE mais alto.

A tabela 1 abaixo apresenta uma síntese dos módulos de avaliação de desempenho organizacional, identificando os principais autores que contribuíram para o desenvolvimento de cada módulo, os indicadores utilizados para mensuração, e o que esses indicadores efetivamente medem. Esta análise compreende um conjunto diversificado de módulos, cada um dos quais desempenha um papel crucial na avaliação do desempenho organizacional e na melhoria do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). A tabela fornece uma visão abrangente dos indicadores de desempenho e os respectivos autores que fundamentam as práticas de avaliação em cada módulo. Esses indicadores não apenas ajudam a monitorar e melhorar áreas específicas da organização, mas também contribuem para um aumento geral no ROE, refletindo a eficácia na utilização dos recursos da empresa para gerar retornos para os acionistas.

Módulos	Indicadores	O que mede?	Autores
Tecnologia da Informação	Disponibilidade do Sistema Tempo de Resposta do Sistema Investimento em TI por Funcionário Índice de Satisfação dos Usuários de TI	Percentual de tempo que os sistemas estão operacionais Tempo médio de resposta dos sistemas de TI às solicitações dos usuários Valor investido em tecnologia da informação dividido pelo número total de funcionários Grau de satisfação dos usuários internos com os sistemas de TI	McFarlan (1984); DeLone & McLean (2003); Bailey & Pearson (1983); Brynjolfsson & Hitt (1996); Doll & Torkzadeh (1988)
Recursos Humanos	Índice de Satisfação dos Funcionários Taxa de Retenção de Funcionários Taxa de Absenteísmo Investimento em Treinamento por Funcionário	Grau de satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho Percentual de funcionários que permanecem na empresa Frequência de faltas não justificadas dos funcionários Valor investido em capacitação e desenvolvimento por funcionário	Ulrich (1997); Beer et al. (1984); Cascio (1991); Hackett & Guion (1985); Noe et al. (2014); Ferreira de Carvalho et al. (2023); Oliveira & Garcia (2023)
Clientes	Índice de Satisfação do Cliente (CSAT) Net Promoter Score (NPS) Taxa de Retenção de Clientes Tempo de Resposta ao Cliente	Nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados Probabilidade de os clientes recomendarem a empresa Percentual de clientes que continuam utilizando os serviços da empresa Tempo médio para responder às consultas dos clientes	Kotler (2000); Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988); Reichheld (2003); Fornell & Wernerfelt (1987); Bitner, Booms & Tetreault (1990); da Costa (2024)
Inovação	Número de Novos Produtos/Serviços Introduzidos Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) Taxa de Sucesso de Novos Produtos	Quantidade de novos produtos ou serviços lançados em um período específico Percentual do faturamento investido em pesquisa e desenvolvimento Percentual de novos produtos que atingem as metas de vendas	Chandler (1985); Chesbrough & Spohrer (2006); Cooper (1998); Chesbrough (1997); Brambilla & Oliveira Ferreira (2024)
Gestão de Risco	Número de Incidentes de Risco Reportados Custo Total de Gestão de Riscos Tempo de Recuperação de Desastres	Quantidade de incidentes de risco registrados Total de gastos com mitigação e controle de riscos Tempo médio necessário para recuperar a operação após um incidente	Kaplan e Mikes (2012); Power (2007); Lam (2003); Hopkin (2018); Oliveira & Garcia (2023)
ESG	Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) Percentual de Energia Renovável Utilizada Número de Projetos de Responsabilidade Social	Quantidade de CO2 emitida pela empresa Proporção de energia proveniente de fontes renováveis Quantidade de iniciativas sociais implementadas	Elkington (1997); Gauthier (2005); Hart (1995); Carroll (1991); Robinson & Dechant (1997); da Costa (2024);

	Índice de Diversidade e Inclusão	Nível de diversidade e inclusão dentro da organização	Oliveira & Garcia (2023)
Eficiência Operacional e Estratégica	Produtividade dos Funcionários Custo por Unidade Produzida Grau de Alinhamento Estratégico	Receita gerada por funcionário Custo médio para produzir uma unidade de produto/serviço Avaliação de quão bem as atividades operacionais suportam a estratégia da organização	Porter (1985); Sink & Tuttle (1989); Deming (1986); Mintzberg (1994); Brambilla & de Oliveira Ferreira (2024)
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	ROE Margem de Lucro Líquido Giro do Ativo	Rentabilidade da empresa em relação ao patrimônio líquido investido Patrimônio líquido dividido pela receita total Receita total dividida pelo total de ativos	Ross, Westerfield, e Jaffe (2013); Higgins (2009); Brigham & Ehrhardt (2013); Penman (2001)

Tabela:1

Fonte: Os autores (2024).

5 CONCLUSÕES

A análise e a implementação de modelos de avaliação de desempenho organizacional nos escritórios de contabilidade revelam-se essenciais para enfrentar os desafios impostos pela complexidade regulatória e pela necessidade de oferecer serviços de alta qualidade de forma econômica. Este artigo apresentou uma visão abrangente dos módulos de avaliação que podem ser adotados, destacando seus respectivos indicadores e os autores que fundamentam cada um deles.

A adoção desses módulos, que abrangem Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Clientes, Inovação, Gestão de Risco, ESG e Eficiência Operacional e Estratégica, tem o potencial de melhorar significativamente o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) dos escritórios de contabilidade. Sistemas de TI eficientes, uma força de trabalho satisfeita e bem treinada, clientes leais, inovação contínua, gestão eficaz de riscos e práticas de ESG são elementos que, quando integrados, proporcionam uma base sólida para o crescimento sustentável e a competitividade.

Além disso, a eficiência operacional e o alinhamento estratégico são cruciais para garantir que a organização opere de maneira otimizada e que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A avaliação contínua e sistemática do desempenho organizacional, apoiada por tecnologias avançadas e indicadores relevantes, proporciona insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas.

Em suma, a implementação de um modelo flexível de avaliação de desempenho, adaptado às particularidades dos escritórios de contabilidade, não apenas facilita a gestão interna, mas também contribui para a criação de valor sustentável para os stakeholders. Ao seguir as diretrizes apresentadas e aplicar os indicadores apropriados, os escritórios de contabilidade podem não só melhorar seu desempenho operacional, mas também fortalecer sua posição no mercado e aumentar o retorno financeiro para os acionistas.

REFERÊNCIAS

Bailey, J. E., & Pearson, S. W. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, 29(5), 530-545. DOI: 10.1287/mnsc.29.5.530

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. DOI: 10.1177/002224299005400105

Bortoluzzi, S. C.; Vicente, E. F. R.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. (2009). Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro. In: IV Encontro de Estudos de Estratégia da Anpad. Recife.

Brambilla, D. J., & de Oliveira Ferreira, J. (2024). A NECESSIDADE DA CONSULTORIA EM GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Revista Universitas da FANORPI*, 3(10), 42-67.

Brambilla, G., & de Oliveira Ferreira, P. (2024). Inovação e desempenho organizacional: Estudos e aplicações. Editora FEA-USP.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial management: Theory & practice* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541-558. DOI: 10.1287/mnsc.42.4.541

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). PWS-Kent Publishing Company.

Cooper, R. G. (1998). Product leadership: Creating and launching superior new products. *Basic Books*.

da Costa, J. P. (2024). Satisfação do cliente e desempenho organizacional: Uma análise empírica. *Revista de Administração Contemporânea*.

da Costa, R. N. T. (2024). A IMPORTANCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Revista Universitas da FANORPI*, 3(10), 27-41.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. *MIT Press*.

Doll, W. J., & Torkzadeh, G. (1988). The measurement of end-user computing satisfaction. *MIS Quarterly*, 12(2), 259-274. DOI: 10.2307/248851

Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. *Harper & Row*.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Capstone Publishing Ltd*.

Ferreira de Carvalho, C., de Almeida Moraes, V., & Urquiza, P. (2023). A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONTABILIDADE GERENCIAL DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: REVISÃO DE LITERATURA. *Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)*, 16(11).

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346. DOI: 10.2307/3151381

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

Gauthier, C. (2005). Measuring corporate social and environmental performance: The extended life-cycle assessment. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 199-206. DOI: 10.1007/s10551-005-3414-3

Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458. DOI: 10.1111/1540-5885.1460429

Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 340-381. DOI: 10.1016/0749-5978(85)90036-6

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. DOI: 10.5465/amr.1995.9512280033

- Higgins, R. C. (2009). *Analysis for financial management* (9th ed.). *McGraw-Hill/Irwin*.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). *Kogan Page*.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, *90*(6), 48-60.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. *Prentice-Hall*.
- Lam, J. (2003). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. *Wiley*.
- McFarlan, F. W. (1984). Information technology changes the way you compete. *Harvard Business Review*, *62*(3), 98-103.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. *Free Press*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of human resource management* (5th ed.). *McGraw-Hill/Irwin*.
- Oliveira, V. P., & Garcia, R. (2023). Uma investigação dos fatores direcionadores (drivers) da intensidade da interação entre pequenas e médias empresas brasileiras e universidades e institutos públicos de pesquisa. *Economia e Sociedade*, *32*, 383-407.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, *64*(1), 12-40.
- Penman, S. H. (2001). *Financial statement analysis and security valuation*. *McGraw-Hill/Irwin*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. *Free Press*.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. *Oxford University Press*. DOI: 10.1093/acprof/9780199253944.001.0001
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, *81*(12), 46-54.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, *11*(3), 21-31. DOI: 10.5465/ame.1997.9709231661
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). *Corporate finance* (10th ed.). *McGraw-Hill/Irwin*.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. *IE Press*.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business School Press*.

Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. DOI: 10.1016/0305-0483(75)90068-7