

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE MODELO PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Ana Luisa Monteiro Laginha - FEA USP

Resumo

Constituindo uma das ferramentas primordiais para o aperfeiçoamento da gestão, a Avaliação de Desempenho Organizacional dispõe-se a mensurar o desempenho da instituição abrangendo variáveis e dimensões que afetam a consecução de seus objetivos estratégicos. Neste cenário, o presente estudo relata a experiência da elaboração de um modelo de Avaliação de Desempenho para uma organização do ramo de projetos de engenharia civil. Denominada ficticiamente de Cia Projetos, a organização, fundada em 1979 por dois sócios, se destacava pela especialização e qualidade técnica, contudo carecia de uma profissionalização de sua gestão estratégica. Consequentemente, a proposta relatada no artigo emanou da compreensão de que a ausência de uma Avaliação de Desempenho Organizacional formalizada constituía um impeditivo para o controle dos resultados pelos executivos e se tornava um gargalo para a proposição de melhorias para o negócio. Embasado nas contribuições metodológicas advindas de múltiplos modelos utilizados no mercado, como MADE-O, Balanced Scorecard, Navegador Skandia, Sigma Sustentabilidade e Prêmio Nacional de Qualidade, foi elaborado um modelo personalizado para a Cia Projetos, incluindo a definição de dez etapas de implementação, módulos estratégicos e indicadores-chave. Desta forma, a proposta elaborada pretende contribuir para que a Cia Projetos amplie a visibilidade a respeito de seu desempenho organizacional, possibilitando adoção de decisões estratégicas com maior assertividade. Complementarmente, espera-se também que as recomendações descritas possibilitem que outras organizações possam evoluir na profissionalização de sua gestão estratégica por meio implementação de uma Avaliação de Desempenho Organizacional.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: Proposta de Modelo para uma Empresa do Ramo de Construção Civil

RESUMO

Constituindo uma das ferramentas primordiais para o aperfeiçoamento da gestão, a Avaliação de Desempenho Organizacional dispõe-se a mensurar o desempenho da instituição abrangendo variáveis e dimensões que afetam a consecução de seus objetivos estratégicos.

Neste cenário, o presente estudo relata a experiência da elaboração de um modelo de Avaliação de Desempenho para uma organização do ramo de projetos de engenharia civil. Denominada ficticiamente de Cia Projetos, a organização, fundada em 1979 por dois sócios, se destacava pela especialização e qualidade técnica, contudo carecia de uma profissionalização de sua gestão estratégica.

Consequentemente, a proposta relatada no artigo emanou da compreensão de que a ausência de uma Avaliação de Desempenho Organizacional formalizada constituía um impeditivo para o controle dos resultados pelos executivos e se tornava um gargalo para a proposição de melhorias para o negócio. Embasado nas contribuições metodológicas advindas de múltiplos modelos utilizados no mercado, como MADE-O, Balanced Scorecard, Navegador Skandia, Sigma Sustentabilidade e Prêmio Nacional de Qualidade, foi elaborado um modelo personalizado para a Cia Projetos, incluindo a definição de dez etapas de implementação, módulos estratégicos e indicadores-chave.

Desta forma, a proposta elaborada pretende contribuir para que a Cia Projetos amplie a visibilidade a respeito de seu desempenho organizacional, possibilitando adoção de decisões estratégicas com maior assertividade. Complementarmente, espera-se também que as recomendações descritas possibilitem que outras organizações possam evoluir na profissionalização de sua gestão estratégica por meio implementação de uma Avaliação de Desempenho Organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional; Estratégia; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho Organizacional, um modelo que visa mensurar o desempenho da instituição abrangendo variáveis e dimensões que afetam a consecução de seus objetivos organizacionais, é uma das ferramentas primordiais para o aperfeiçoamento da gestão nos negócios. Segundo Kaplan e Norton (2004), um sistema de avaliação de desempenho combina o uso de medidas de performance financeiras e não financeiras para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Neste cenário, o presente estudo relata a experiência da elaboração de um modelo de Avaliação de Desempenho para uma organização do ramo de projetos de engenharia civil, denominada ficticiamente de Cia Projetos.

A proposta relatada no artigo emanou da compreensão, nesta organização, de que a ausência de um modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional formalizado constituía um impeditivo para o controle dos resultados pelos sócios e se tornava um gargalo para a proposição de melhorias. Embasada nas contribuições metodológicas advindas de múltiplos modelos utilizados no mercado, a concepção de uma Avaliação de Desempenho personalizada para a Cia Projeto visa contribuir para que seus gestores ampliem a visibilidade a respeito desempenho da empresa e adotem decisões organizacionais com maior assertividade e embasamento.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O trabalho em questão foi empreendido com enfoque em uma organização do setor de engenharia civil que realiza projetos diversificados para obras públicas, industriais, edificações e construções pesadas. Deve-se ressaltar, primeiramente, que, a pedido da empresa abordada, durante o trabalho a organização será referida por meio de um nome fictício: Cia Projetos.

Fundada em 1979, na cidade de São Paulo, a Cia Projetos possui um histórico de mais de 1800 projetos de engenharia civil estrutural elaborados, visando proporcionar soluções diversificadas para seus clientes na área de projetos de engenharia, prezando pela qualidade e inovações tecnológicas no desenvolvimento de seus serviços.

Seu produto principal consiste em projetos de engenharia civil, atuando na prospecção comercial de novos projetos, no desenvolvimento de soluções para o cliente pelos projetistas e no acompanhamento pós-projeto.

A organização é composta por dois sócios que compõe a diretoria executiva da Cia Projetos e outros 23 colaboradores que atuam em duas áreas: Administrativa e Técnica. A primeira conta com apenas 2 funcionários, enquanto a segunda é composta por 21 colaboradores, sendo eles 3 gerentes de projeto e 18 projetistas.

O ambiente de projetos em engenharia civil trata-se de um ambiente altamente competitivo e, nele, a companhia se destaca por seus princípios de especialização e qualidade técnica, oferecendo experiência, recursos tecnológicos avançados e confiabilidade, como é exemplo do pioneirismo na introdução da metodologia de BIM (Building Information Model) no Brasil para projetos de engenharia civil. A organização realiza, desta forma, um exame criterioso de ampla gama de soluções alternativas, identificando as mais adequadas às necessidades específicas de cada empreendimento.

Dentre os clientes da Cia Projetos podemos citar centros de distribuição, shoppings centers no Brasil e na Europa, redes de supermercado (como Carrefour, Pão de Açúcar, Extra e Walmart), obras hospitalares, infraestrutura pública (terminais de ônibus e metrô, aeroportos, estádios de futebol e centros desportivos, sistemas de saneamento básico, pontes e viadutos), indústrias

(mecânica, cosméticos, farmacêuticas, químicas), estacionamentos, dentre outros. Atualmente, a Cia Projetos tem se focado cada vez mais em infraestrutura pública.

Em decorrência da formação e especialização dos sócios no ramo da Engenharia Civil, destaca-se que a Cia Projetos é reconhecida no meio técnico como antecipadora, introdutora e difusora de inovações tecnológicas e operacionais implantadas com sucesso. Enfrenta, contudo, como barreira, a dificuldade de lidar com a alta competitividade no mercado, especialmente pela ausência de uma expertise de gestão e pela lacuna de controle e acompanhamento do desempenho organizacional de forma holística.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Neste contexto, foi identificada a oportunidade desenvolvida por meio do presente projeto: a estruturação de um modelo Avaliação de Desempenho Organizacional que possibilitasse a Cia Projetos uma maior clareza e acompanhamento de sua estratégia.

Para o entendimento do contexto da organização e obtenção de dados para aprofundamento empírico, foi utilizada como metodologia a realização de entrevistas com os sócios fundadores da empresa estudada, além de imersão na organização para a criação de um modelo personalizado para a mesma.

Previamente a estruturação do modelo para a organização, foi realizado um aprofundamento no arcabouço teórico referente ao tema de Avaliação de Desempenho Organizacional por meio de uma releitura crítica dos principais modelos recomendados pela literatura: MADE-O, Balanced Scorecard, Sigma Sustentabilidade, Skandia e Prêmio Nacional da Qualidade. Uma breve síntese destes modelos é apresentada a seguir.

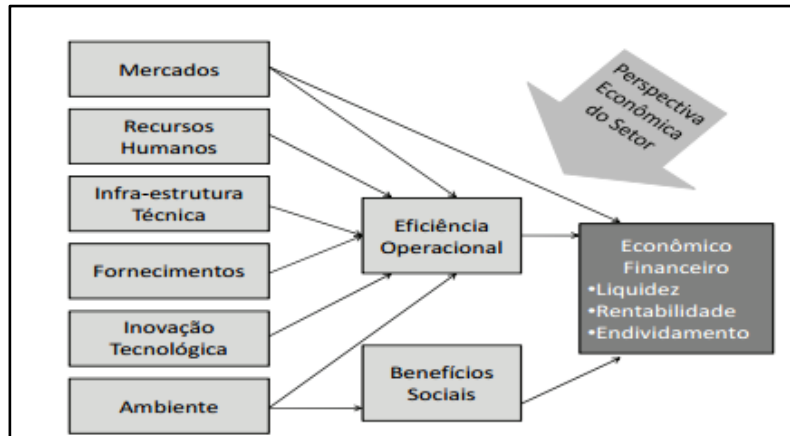
3.1. Modelo MADE-O

Segundo o modelo MADE-O, a etapa inicial para o estabelecimento de uma Avaliação de Desempenho Organizacional é o conhecimento da organização por meio do entendimento do seu funcionamento, missão, objetivos estratégicos, características gerais, cultura e estrutura organizacional (CORRÊA, 2014).

Ainda no momento inicial, deve também ser definida a equipe que será responsável pelo processo, denominada Grupo de Avaliação, considerando que, de acordo com Fevorini (2010), o envolvimento de funcionários da própria empresa pode agilizar o processo em conjunto com especialistas externo. A constituição de uma equipe interna auxiliada por um grupo de consultores permite a sinergia entre o conhecimento da empresa proveniente dos colaboradores e a expertise da equipe externa.

Em seguida, o modelo sugere a definição das dimensões do modelo de avaliação, sendo que os módulos mais relevantes variam conforme a empresa, tamanho, setor e estratégias, o que permite a hierarquização dessas variáveis de acordo com o seu potencial de contribuição para o desempenho da organização. São propostos como módulos base: econômico-financeiro, operacional, recursos humanos, satisfação do cliente, inovação tecnológica, adaptação ao ambiente, avaliação técnica, clima organizacional, benefícios sociais e potencialidade gerencial.

Figura 1: Relação entre Módulos de uma Organização no MADE-O



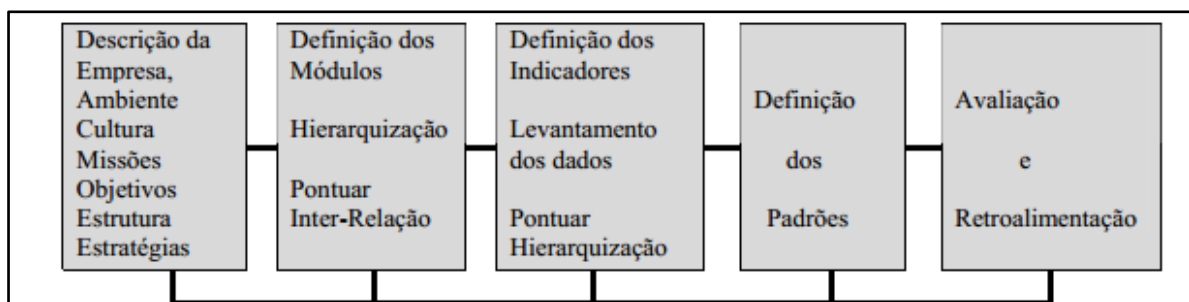
Fonte: Corrêa, 2014

Da mesma forma, são também definidos e hierarquizados indicadores, conceitos mensuráveis que permitem verificar o desempenho e que devem permitir o conhecimento total de cada módulo, bem como é realizada a definição de padrões, valores numéricos definidos com base em dados históricos e de empresas similares ajustados conforme o cenário atual, representando o nível de desempenho desejado.

A etapa subsequente é a comparação dos indicadores com os padrões verificando, possibilitando a identificação do desempenho da empresa e da seleção dos módulos que devem ser priorizados para o atingimento de níveis ótimos.

Apesar de se tratar de um modelo muito vantajoso ao possibilitar a inclusão de qualquer dimensão que se encaixe ao contexto da empresa e ao encojar a comparação histórica e externa por meio da definição de padrões, entende-se como ponto de aprimoramento do MADE-O o fato de que apresenta um sistema de hierarquização de módulos e indicadores através de pesos embasados em questões subjetivas.

Figura 2: Síntese das Etapas de Aplicação do MADE-O



Fonte: Corrêa, 2014

3.2. Modelo Balanced Scorecard

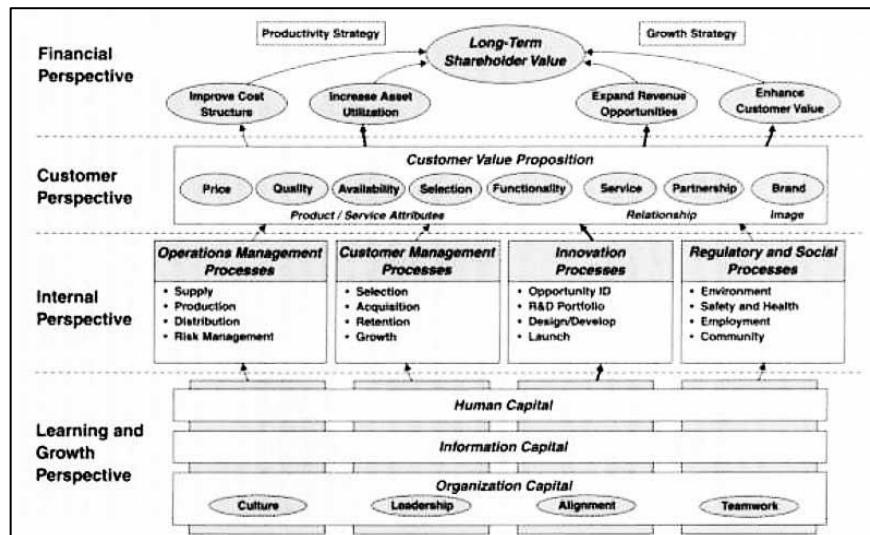
O modelo Balanced Scorecard (BSC), proposto por Kaplan e Norton (2004), é composto por quatro perspectivas: financeira (como a empresa mostra-se para seus acionistas para ter sucesso financeiro), mercado (como a empresa mostra-se para o mercado, para alcançar a visão de futuro), aprendizado e conhecimento (como a empresa sustenta a habilidade de mudar e melhorar) e processos (quais os processos no negócio nos quais a empresa deve ter excelência para satisfazer aos acionistas e ao mercado). Visando garantir o equilíbrio entre os objetivos das quatro perspectivas, este modelo estabelece relações de causa e efeito entre estes módulos, inter-relacionando os indicadores de desempenho.

O modelo enfatiza que as perspectivas devem ser adaptadas de acordo com o contexto em que a organização se insere, permitindo assim uma personalização do modelo para cada empresa e extraindo o máximo da ferramenta. Complementarmente, o BSC também promove o alinhamento de objetivos estratégicos aos indicadores, metas e planos de ação, buscando a integração da estratégia e possibilitando o direcionamento correto dos esforços da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004), um dos principais elementos do BSC é o mapa estratégico, uma tradução mais objetiva e direta da estratégia da empresa, na qual as ações e planos da organização são distribuídos nas quatro perspectivas e atreladas a seus respectivos indicadores.

Considera-se o Balanced Scorecard um modelo eficaz para a comunicação visual da estratégia, tal como para a tradução dos objetivos organizacionais de forma integrada com indicadores que descrevam os determinantes de sucesso a longo prazo. O modelo, contudo, não considera de forma consistente a interação com o ambiente, não propondo, por exemplo, uma comparação da organização com seus concorrentes.

Figura 3: Exemplo de Mapa Estratégico do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 2004

3.3. Modelo Sigma Sustentabilidade

Embasado no conceito de accountability, o modelo Sigma Sustentabilidade (SIGMA, 2010) relaciona o desempenho da organização com sua capacidade de continuidade no longo prazo, analisando aspectos naturais (ambiente), financeiros (receitas, prejuízos, vendas), sociais (relações e estruturas da sociedade), de infraestrutura (ativos fixos) e humanos (pessoas).

O modelo é por quatro fases: Liderança e Visão, Planejamento, Entrega e Monitoramento/Revisão/Reporte e sugerindo ferramentas para cada fase, os *toolkits*.

A primeira delas consiste no desenvolvimento de um plano de negócio que trate de aspectos sustentáveis e tenha o apoio da alta direção nas tomadas de decisão, para que esses aspectos sejam incorporados no dia a dia da organização por meio de treinamentos e comunicações. Após isso, no Planejamento, deve ser elaborada uma análise da performance da empresa em termos sustentáveis, da qual poderá ser identificado quais são os desafios que devem ser priorizados e então formular um plano de ação tático e estratégico para a solução desses problemas. Na terceira fase, deve-se alinhar programas de gestão que coloquem os planos desenvolvidos em prática e realmente traduzam a visão sustentável que foi elaborada não apenas para funcionários mas também para clientes e fornecedores, estendendo assim o desenvolvimento sustentável. Por fim, a organização deve monitorar o progresso de acordo com as visões e planos definidos por meio do *feedback* interno e externo de *stakeholders* com a função de gerar mudanças no plano e execução, quando necessárias.

Os dois elementos centrais do modelo são o gerenciamento holístico da empresa e o exercício da sustentabilidade. O primeiro elemento consiste na consideração das cinco formas de capital, refletindo no impacto e na riqueza da organização, enquanto o segundo se baseia na responsabilidade de acordo com a transparência, regras e padrões estabelecidos perante todos os stakeholders da organização.

O modelo tem como principal resultado um diagnóstico dos dilemas, oportunidades e ameaças e suas normas e procedimentos proporcionam soluções flexíveis que se encaixam em vários tipos de organizações.

Os principais benefícios gerados pelo modelo são a melhoria da eficiência operacional, aumento do valor da marca, promoção da inovação, atração e retenção de clientes, melhoria ao acesso de capital, potencialização do capital humano e intelectual, construção e manutenção do valor do acionista, melhoria da gestão do risco, geração de aumento de receitas, atração e retenção de funcionários talentosos e identificação de novas oportunidades (SIGMA, 2010).

Trata-se de um modelo vantajoso por abordar stakeholders internos e externos, proporcionando visão sistêmica e auxiliando as organizações a trabalharem com visão de futuro em longo prazo, além de ser flexível na implantação e acompanhamento e ser aplicável a qualquer organização. Contudo, o modelo se mostra limitado ao não possuir indicadores pré-definidos, ao vincular todos os capitais ao natural e ao criar divisão entre o conceito (preocupação com o natural) e o real (interesse puramente no sucesso financeiro). Destaca-se, ainda, que o modelo possui maior aplicabilidade em organizações do setor industrial (SIGMA, 2010).

3.4. Modelo Navegador Skandia

O Modelo Skandia, assim denominado pela empresa em que foi pioneiramente implementado, foca na mensuração do capital intelectual e proporciona uma visão holística das conquistas da organização, capturando dados e monitorando continuamente cinco diferentes áreas de interesse dos gestores: os focos financeiro, clientes, humano, processos e de renovação e desenvolvimento, permitindo dessa maneira a visualização do processo de criação de valor.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), os cinco aspectos analisados pelo modelo não podem ser considerados como categorias de capital, mas sim como áreas de foco, já que a partir desses focos provém o valor do capital intelectual no âmbito do ambiente competitivo da organização. O modelo é traduzido na representação visual semelhante a uma casa.

Figura 4: Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone, 1998

O sótão da casa, o foco financeiro, é aquele no qual é realizada a análise dos dados que interferem no resultado financeiro das atividades da organização. A partir dessa análise, é possível estabelecer objetivos de longo prazo e premissas básicas para as demais perspectivas, como rentabilidade, lucratividade, e crescimento anual do resultado da empresa. Neste foco, as demonstrações contábeis e o próprio capital intelectual são dados complementares, já que relatórios financeiros são tratados como padrões de avaliação de desempenho dos demais focos.

O foco no cliente, por sua vez, deve ser utilizado para o acompanhamento e avaliação da eficiência com a qual a empresa atende às necessidades de seus clientes, seja através da venda de seus produtos ou através da prestação de seus serviços, representando dessa maneira uma visão externa da organização.

O outro pilar de apoio da casa, o foco no processo, trata de estudar os processos internos da empresa e também suas relações com o mundo a sua volta. Os processos externos à organização capturam as informações efetivas conectadas aos processos internos, além de analisá-los e procurar os procedimentos necessários para uma estruturação adequada dos serviços e produtos que os clientes desejam.

O alicerce da casa, onde todos os outros focos estão apoiados, é o foco de renovação e desenvolvimento, que visa garantir a renovação coordenada das organizações, promovendo sua sustentabilidade a longo prazo. Nele, busca-se assegurar o crescimento e a lucratividade da organização a longo prazo, adquirindo conhecimento necessário para satisfazer os desejos dos clientes.

O último e principal foco é o humano, considerado o coração da organização pelo seu caráter essencial para que se crie realmente valor. Em uma era onde o conhecimento constitui vantagem competitiva, o ser humano representa as relações dentro da própria organização e com seus parceiros e fornecedores. O navegador ressalta, portanto, que a gestão do capital intelectual é a alavancagem da combinação entre capital humano (competências individuais, criatividade e inovação) e capital estrutural (arcabouço, empowerment e infra-estrutura).

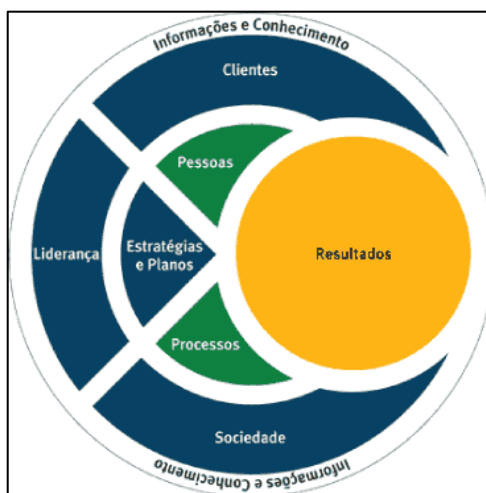
Contudo, uma de suas limitações é sua complexidade, uma vez que novos indicadores são incorporados desde o momento de sua criação, cuja determinação e entendimento requerem cálculos extensos.

3.5. Modelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

No Modelo de Excelência em Gestão, estabelecido pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), a avaliação de desempenho organizacional é realizada por meio de requisitos presentes em questões formuladas e em solicitações de informações específicas em oito critérios. Estes critérios são baseados em fundamentos que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais (FNQ, 2011).

Segundo a FNQ (2011), a figura representativa dos Critérios de Avaliação, apresentada abaixo, simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo.

Figura 5: Modelo de Excelência em Gestão (FNQ, 2011)



Fonte: FNQ, 2011

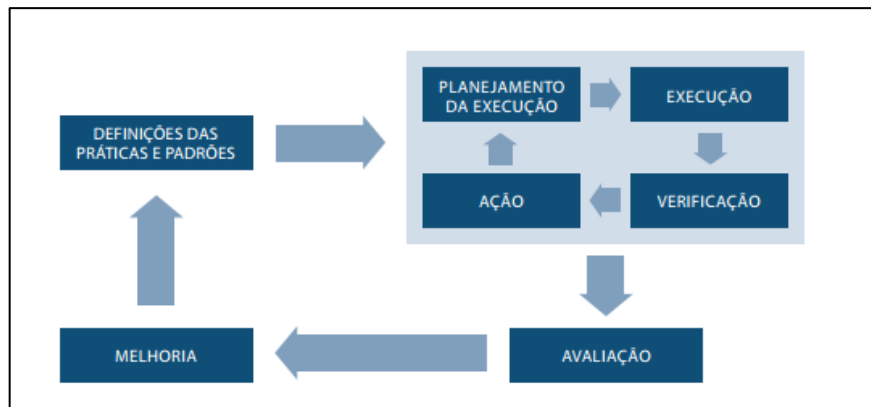
O PNQ permite a avaliação dos processos da organização e a identificação de correções e melhorias. O modelo propõe níveis de maturidade da gestão que são decorrentes das etapas de capacitação, autoavaliação, identificação de planos de melhoria, e o acompanhamento e medição de seus resultados. Para isto, atua com diferentes réguas, de 125 a 1000 pontos, sendo que cada um dos critérios recebe uma diferente pontuação.

O modelo é composto pelo levantamento do Perfil da Organização (uma apresentação geral, com as principais características da organização que será avaliada) e descrição do sistema de gestão e seus resultados mapeados por meio dos oito critérios.

A avaliação da gestão pode ser empreendida por avaliadores próprios ou examinadores externos, no caso de candidatura aos prêmios estaduais e setoriais. Além disso, o modelo propõe

quatro etapas de implementação da avaliação organizacional, utilizando a prática de PDCL (Plan, Do, Control, Learn).

Figura 6: Ciclo PDCL no Modelo PNQ



Fonte: FNQ, 2011

Uma das limitações do PNQ é o fato de que avalia diferentes empresas pelos mesmos critérios, atribuindo o mesmo peso para estes, independentemente do setor em que se encontra. Trata-se também de uma abordagem qualitativa, com aplicação complexa. Suas vantagens consistem no fato de permitir uma visão sistêmica da organização, estimulando a participação das pessoas e a cultura da excelência na organização, permitindo identificar e entender pontos fortes e oportunidades de melhoria.

4 PROPOSTA E RECOMENDAÇÃO

Por meio da combinação dos cinco modelos estudados, foi realizada a modelagem de uma proposta de Avaliação de Desempenho Organizacional condizente com a realidade da empresa Cia Projetos, incluindo a definição das etapas de implantação do modelo.

Em discussões conjuntas com os sócios da empresa, sugeriu-se um processo composto 10 etapas, condensando métodos utilizados nos diversos modelos, conforme apresentado na Figura subsequente.

Figura 7: Etapas de Implementação da Avaliação de Desempenho Organizacional na Cia Projetos

	Etapa	MADE-O	BSC	Sigma	Skandia	PNQ
1	Conhecimento da empresa e definição do perfil da organização					
2	Escolha da equipe					
3	Entrevistas					
4	Escolha dos módulos e perspectivas					

5	Definição de objetivos em cada módulo					
6	Escolha de indicadores					
7	Definição de padrões					
8	Coleta de dados quantitativos					
9	Análise e Propostas					
10	Ajustes					

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

4.1 Conhecimento da Empresa e Definição do Perfil da Organização

Preliminarmente ao aprofundamento no modelo, considera-se essencial o conhecimento profundo da empresa, incluindo o estudo do objetivo, missão e visão da organização, assim como suas estratégias atuais e modo de funcionamento. Esta etapa foi baseada nas proposições do conhecimento da empresa (MADE-O), suas estratégias (BSC) e definição do Perfil da Organização (PNQ) e apresentada de forma sucinta no item 2 do presente estudo.

4.2 Escolha da Equipe

Para a proposta do modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional, foram avaliadas diferentes opções para a composição da equipe. A utilização de uma equipe interna se mostrava vantajosa em relação ao conhecimento do funcionamento da organização, contudo havia uma lacuna técnica para a execução do projeto, assim como ausência de imparcialidade.

Devido a ausência de um setor administrativo estruturado na Cia Projetos que pudesse compor uma equipe interna exclusiva, foi definida a utilização de uma equipe externa, que conduziu o estudo em questão, para a realização das etapas 1 a 6, com apoio dos dois diretores executivos da empresa. As demais etapas foram conduzidas posteriormente a este projeto pelos sócios.

Para que a equipe externa pudesse obter informações relevantes para a criação do modelo, foi proposta uma matriz de responsabilidades, de maneira a engajar os executivos e colaboradores na elaboração da proposta. Esta matriz permite a definição dos responsáveis pela atividade (código A), consultados (código B) e comunicados (código C).

Figura 8: Matriz de Responsabilidades Cia Projetos

	Etapas	Diretores (sócios)	Consultor (autor)	Externo	Funcionários
1	Conhecimento da empresa e definição do perfil da organização	B	A		B

2	Escolha da equipe	B	A	C
3	Entrevistas	B	A	C
4	Escolha dos módulos e perspectivas	B	A	C
5	Definição de objetivos em cada módulo	B	A	C
6	Escolha de indicadores	B	A	C
7	Definição de padrões	A	-	B
8	Coleta de dados quantitativos	A	-	B
9	Análise e Propostas	A	-	C
10	Ajustes	A	-	C

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

4.3 Entrevistas

Após a definição da equipe, com o objetivo de coleta de insumos, foram realizadas entrevistas com os sócios da organização. A cada etapa finalizada também foram realizadas reuniões de alinhamento e validação com os mesmos, nas quais ajustes a proposta foram implementados.

4.4 Escolha dos Módulos e Perspectivas

Após realização de entrevistas com os diretores executivos da organização, foram definidos os módulos do modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional. A análise do contexto da empresa (atuante na área de serviços) e de sua estratégia (focada em clientes e inovação) também foram essenciais para que se pudesse definir as perspectivas mais relevantes.

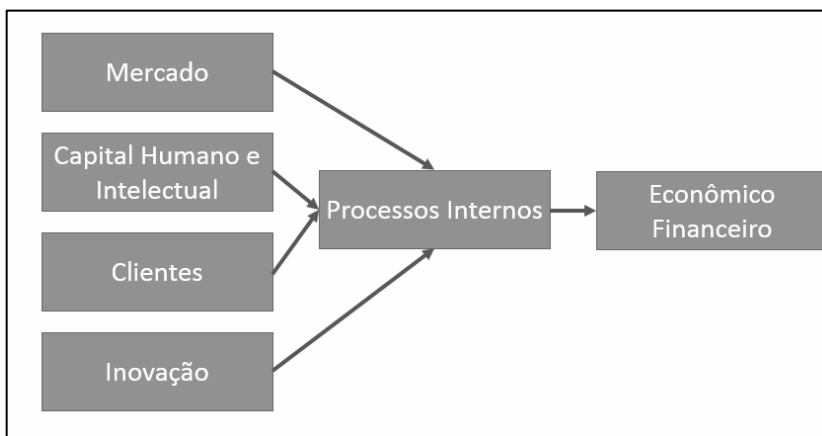
Foram definidos seis módulos para a composição do modelo em questão, se utilizando de perspectivas sugeridas pelo cinco modelos analisados (MADE-O, BSC, Sigma Sustentabilidade, Skandia e PNQ).

Por sua flexibilidade de inclusão de diversos módulos, o modelo MADE-O foi altamente utilizado na construção do modelo da Cia Projetos, assim como a análise de relação entre as perspectivas estratégicas e o uso de um mapa. Contudo, outras perspectivas advindas de demais modelos foram incorporadas, tal como a criação de um módulo de capital humano e intelectual baseado no Sigma Sustentabilidade e focos financeiro, cliente, processos, renovação e desenvolvimento (inovação) e humano, advindos do Navegador Skandia. Por fim, o PNQ foi utilizado para a hierarquização dos módulos por meio de uma régua de 1000 pontos, possibilitando a priorização das perspectivas de acordo com sua relevância para a Cia Projetos.

Desta forma, culmina-se no modelo ideal para a Cia Projetos, o qual é fundamentado nas características e ambições estratégicas da organização e na junção das principais vantagens de cada um dos cinco modelos estudados.

Foram os módulos selecionados para a Cia Projetos: Módulo Econômico Financeiro (250 pontos), Módulo Clientes (250 pontos), Módulo Capital Humano e Intelectual (150 pontos), Módulo de Processos Internos (150 pontos), Módulo Inovação (150 pontos) e Módulo de Mercado (50 pontos).

Figura 9: Representação Visual do Modelo da Cia Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

Figura 10: Embasamento dos Módulos da Cia Projetos

	Módulo	MADE-O	BSC	Sigma	Skandia	PNQ
1	Econômico Financeiro					
2	Clientes					
3	Capital Humano e Intelectual					
4	Processos Internos					
5	Inovação					
6	Mercado					

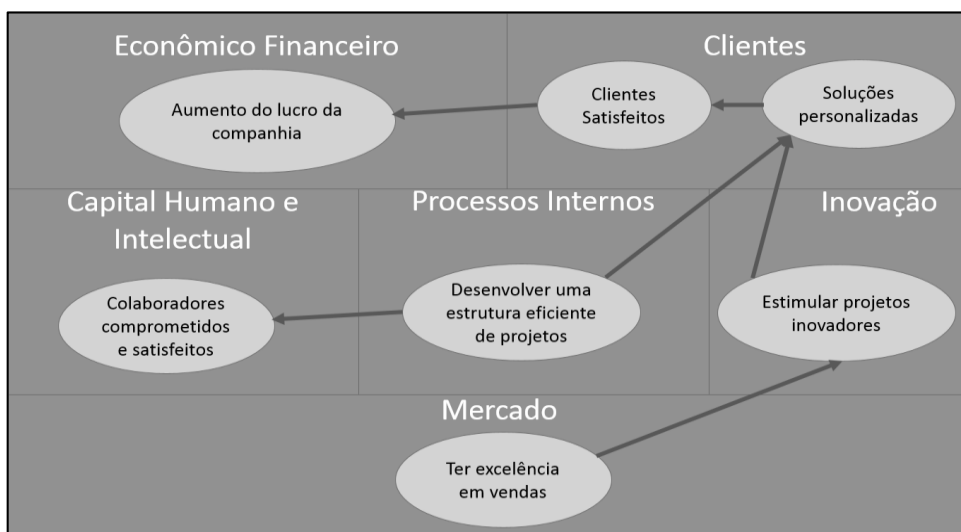
Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

4.5 Definição de Objetivos em cada Módulo

Dando continuidade ao modelo de forma adaptada Balanced Scorecard (BSC), foram definidas, em cada uma das perspectivas elencadas, objetivos para a Cia Projetos. A elaboração dos objetivos estratégicos foi embasada nos resultados de períodos anteriores da empresa e no entendimento de seu contexto.

Os objetivos foram posteriormente contemplados em um Mapa Estratégico, conforme apresentando na Figura 11.

Figura 11: Mapa Estratégico da Cia Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

4.6 Escolha de Indicadores

Por fim, foram definidos indicadores que pudessem suportar a avaliação de desempenho da Cia Projeto, estando estes conectados aos módulos estratégicos previamente estabelecidos e aos objetivos delineados em conjunto com os executivos da organização.

Figura 12: Indicadores da Cia Projetos

Módulo	Indicador
Econômico Financeiro	Lucro Anual (em R\$)
	Custo Anual (em R\$)
	Faturamento Anual (em R\$)
Clientes	Índice de Reclamações

	Net Promoter Score dos Clientes
	Reincidência de Clientes
Capital Humano e Intelectual	Índice de Rotatividade
	Net Promoter Score dos Colaboradores
Processos Internos	Atraso em Projetos (em semanas)
	Tempo de Negociação (em semanas)
	Capacidade Efetiva
Inovação	Implementação de Inovações
	Aprimoramento de Processos
	Redução de custo advinda de inovações
Mercado	Projetos Fechados
	Preço Médio por Projeto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Ao início do presente projeto, identificou-se que, a despeito de sua expertise técnica no ramo de engenharia civil, a Cia Projetos não contava com nenhum tipo de Avaliação de Desempenho Organizacional, impossibilitando um acompanhamento adequado pelos gestores da estratégia do negócio.

Embasado nas contribuições metodológicas advindas de múltiplos modelos utilizados no mercado, como MADE-O, Balanced Scorecard, Navegador Skandia, Sigma Sustentabilidade e Prêmio Nacional de Qualidade, foi elaborado um modelo personalizado para a Cia Projetos, incluindo a definição de dez etapas de implementação, módulos estratégicos e indicadores-chave para a organização.

Como passos subsequentes a este estudo, estão a definição de padrões, valores quantitativos que devem evidenciar o resultado de desempenho considerado adequado no mercado para os indicadores, baseados em dados históricos da empresa e de empresas similares. Complementarmente, é necessário que a Avaliação de Desempenho seja contemplada como rotina na gestão da organização, possibilitando a coleta das informações necessárias para a quantificação dos indicadores.

A recomendação relatada no presente estudo pretende contribuir, por conseguinte, para que os gestores da Cia Projetos ampliem a visibilidade a respeito da estratégia e desempenho

organizacional e adotem decisões organizacionais com maior assertividade e embasamento, ampliando sua competitividade no setor.

Desta forma, espera-se um aprimoramento da gestão estratégica da Cia Projetos, uma vez que possibilita a análise do desempenho obtido pela organização em cada um de seus módulos estratégicos, viabilizando um diagnóstico mais transparente para a implementação de ações de melhoria para que objetivos estratégicos sejam cumpridos.

Pretende-se, por fim, que a proposta relatada no presente estudo contribua para outras organizações de pequeno porte para que possam evoluir na profissionalização de sua gestão estratégica, por meio do estabelecimento e monitoramento de objetivos e indicadores claros advindos da implementação de uma Avaliação de Desempenho Organizacional.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, H. L. **Modelo de avaliação do desempenho organizacional: MADE-O**: como conhecer o verdadeiro desempenho de uma organização. Avaliação de Desempenho Global. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FEVORINI, F. B. **A avaliação de desempenho organizacional na administração municipal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (Org.). **Critérios Rumo à Excelência**: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. 6. ed. São Paulo: FNQ, 2011.

GIÃO, P.R. et al. Modelo Sigma Sustentabilidade Flexível: uma contribuição rumo a organizações sustentáveis. **Facef Pesquisa**, v.13, n.2. 2010.

JUNIOR, F.H.; CORREA, H.L. **Diferentes perspectivas para o Balanced Scorecard (BSC)?**: resultado de pesquisas no setor industrial paulista. XIII SemeAd. 2010.

KALLÁS, D. O que é o Balanced Scorecard. **Symnetics**: da estratégia a ação. 2005.

KAPLAN, R.S.; NORTON; D.P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

SIGMA – **Projeto Sigma**, 2010. Disponível em: <www.projectsigma.co.uk/Guidelines/SigmaGuidelines.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2020.