

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
POR MEIO DA COMBINAÇÃO DE MODELOS E CAPABILITIES**

**JAIR M. CASQUEL JR.**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**MARCO ANTONIO FERREIRA COUTO**

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

**DANIEL PEDRO RIBEIRO DA CUNHA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**HAMILTON LUIZ CORREA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DA COMBINAÇÃO DE MODELOS E *CAPABILITIES*

## RESUMO

Este artigo apresenta a proposta de um modelo de avaliação de desempenho organizacional (ADO), a partir da composição dos modelos MADE-O, BSC, MEG, SIGMA-S e Skandia e do conceito de *capabilities*. A proposta parte da concepção da existência de lacunas e complementaridades dos modelos, em termos divisões organizacionais e de capitais relacionados a essas divisões, e também, da análise de competências organizacional, no processo de definição de indicadores de *lagging*, *leading* e de orientação do processo de *feedback* após a conclusão de cada etapa do ciclo de avaliação de desempenho. Além da composição proposta, também se faz menção ao uso de cenários, no sentido de indicar que a missão, a visão e o planejamento de recurso e metas a curto, médio e longo prazos, deve ser contextualizado, pois as empresas não atuam de maneira independente ou isolada dos ambientes nos quais estão inseridas. Sugere-se um ciclo de para a realização do processo de ADO, partindo da proposta de Correa (1986). Por fim, são apresentadas duas tabelas, sendo uma com a indicação da proposta de ADO elaborada, com as composições dos modelos de referência e a outra, com a construção de indicadores para pontuação, como forma de ilustrar e sugerir um *score* ou pontuação para desempenho.

## ABSTRACT

This article sets out the proposition of an organizational performance evaluation model (ADO), based on the association of MADE-O, BSC, MEG, SIGMA-S and Skandia models and the concept of capabilities. The concept is built on the existence of gaps and complementarities among the models in terms of organizational and capital divisions related to these divisions; and also, of the analysis of organizational competences, in the process of defining lagging, leading indicators and guiding the feedback process after the completion of each stage of the performance evaluation cycle. Furthermore, the construction of scenarios are also mentioned to be utilized as an important tool, in the sense of indicating that the mission, vision and resource planning and goals in the short, medium and long terms, must be contextualized, as companies do not act independently or isolated from the environments in which they operate. A cycle is suggested for carrying out the ADO process, based on Correa's proposal (1986). Finally, two tables are presented, one with an indication of the elaborated ADO proposal, with the compositions of the reference models and the other, with the construction of scoring indicators, as a way of illustrating and suggesting a score or score for performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das necessidades básicas para uma boa gestão organizacional, é a avaliação de seu desempenho, num primeiro sentido, de caráter mais geral, visando responder a seguinte questão: o que foi planejado foi realizado? E como essa pergunta pode admitir uma amplitude de respostas que vai do não até o sim, a análise de desempenho organizacional-ADO, entra como uma ferramenta de gestão para medir o quanto foi atingido, em relação ao que foi proposto. É certo que existem críticas em relação à análise quantitativa de desempenho, mas por outro lado, a tradução dos resultados em indicadores pode auxiliar o processo de tomada de decisão. O presente trabalho apresenta uma proposta de ADO, composta pelos modelos MADE-O de Corrêa, BSC, MEG-PNQ, SIGMA e Skandia, adicionada do conceito de *capabilities*.

Análise de desempenho organizacional é um dos fatores que, em termos de facilitador de gestão de empresa, de obtenção de informações e de avaliação de suas áreas críticas, é praticamente imprescindível, especialmente quando se atua em um contexto de forte concorrência e/ou rivalidade.

Porém, quando se propõe um modelo de análise de desempenho organizacional é necessário que se tenha em mente primeiro que a empresa faz parte de um sistema, ou seja, ela não existe de maneira única, isolada, dentro do sistema de produção.

Além disso, o desempenho organizacional é consequência da junção de diferentes fatores ou elementos, sendo fruto da combinação de diferentes capitais, de diferentes formas de combinações e gerenciamento dos recursos produtivos disponíveis e das diferentes condições ambientais de atuação.

## **2. PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA**

Os diferentes modelos de avaliação de desempenho organizacional, propostos em diferentes estágios de evolução do ambiente de negócios, indicam lacunas, sobreposições, redundância e complementaridades de áreas, indicadores e concepções.

Assim sendo, a pergunta que norteia este trabalho é a seguinte: como se pode fazer a combinação de diferentes modelos de avaliação de desempenho organizacional, apresentando novas alternativas para a ADO?

O objetivo geral de presente texto é apresentar uma combinação de modelos de avaliação de desempenho organizacional, partindo da proposta do MADE-O, de Correa(1986), que seja aplicável nos mais diferentes tipos de organizações.

Como objetivo específico, tem-se a proposta de inserção de *capabilities* como elemento auxiliar de avaliação de desempenho, no sentido de facilitar a análise e a justificativa de resultados, quer sejam positivos ou negativos em relação ao que foi proposto ou planejado.

Uma das contribuições do artigo para a teoria é a aplicação de modelos de avaliação de desempenho organizacional (ADO) como instrumento para auxiliar a tomada de decisão em simulação de jogos de negócio no ensino da administração. Outra contribuição relevante e inovadora é a junção das *capabilities* à arquitetura tradicional dos modelos de ADO para explicar o desempenho das organizações.

## **3. OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A partir da década de 1930, várias abordagens foram desenvolvidas, gerando diversos modelos de avaliação de desempenho com diversidade de foco na gestão e/ou nos aspectos do desempenho a serem mensurados, sendo considerado pioneiro, o francês Tableau de Bord.

Criado na França a partir dos meados de 1932, o *Tableau de Bord* teve em sua concepção inicial, a medição física de produção, por meio de um conjunto de indicadores da área de engenharia, no sentido de se estabelecer relações de causa-efeito que pudessem indicar melhorias na área de produção.(Oliveira, 2018).

O modelo se desenvolve nas seguintes etapas (Rosa Jr, 2003): 1. Seleção dos indicadores necessários; 2. Descrição do setor alvo e definição dos objetivos; 3. Preparação organizacional do projeto; 4.Precisão dos indicadores e seus parâmetros; 5.Desenho do *Tableau de Bord*: indicadores, visão, relatórios e personalização; 6.Informatização.

Esse instrumento revolucionário para a época em que foi proposto, evoluiu ao longo do tempo, incorporando, além de indicadores financeiros e contábeis, indicadores não-financeiros, de modo que se tenha, inclusive, diferentes *Tableaus de Bord* para diferentes níveis hierárquicos organizacionais. (Quesado, Guzman e Rodrigues, 2012)

As principais vantagens do modelo são: (i) monitoramento periódico dos objetivos, planos e orçamentos; (ii) alerta permanente com respeito aos fatores chave e seus desvios; (iii) fixação de pautas para correção dos desvios; (iv) comprometer responsáveis no atingimento de objetivos e planos; (v) identificação da causa dos desvios; (vi) atualização das bases da informação e controle prévio da execução. (Quesado, Guzman e Rodrigues, 2012) A grande desvantagem é o excessivo foco nos indicadores financeiros, relegando os não financeiros a um papel secundário (De Busk et al, 2003).

Para Martindell(1950), que apresentou um modelo de análise para qualquer tipo de organização em 1950, os modelos de avaliação devem seguir os seguintes critérios: (i) flexibilidade; (ii) inteligibilidade; (iii) comparabilidade; (iv) mensurabilidade; (v) enfoque sistêmico. A avaliação de desempenho é composta de 10 variáveis distintas, atribuindo-se pontos a cada uma e com um *score* total máximo de 10.000 pontos.

Buchele apresenta em 1970, um modelo para avaliação em que separa pequenas empresas das de médio e grande porte. A ênfase é nos processos administrativos: planejamento, controle, organização, assessoria e direção. Para o autor, a avaliação se processa de três maneiras: (i) análise financeira; (ii) análise dos departamentos principais; (iii) análise dos processos administrativos. A principal crítica ao método vem sobre o fato desse modelo não ser integrado e apresentar pouca clareza quanto à sua implementação. (Corrêa, 1986),

O modelo de Administração por Objetivos (*APO*) também originado nos anos 50, propõe a identificação dos objetivos e a responsabilidade de cada indivíduo quanto aos resultados (ODIORNE, 1970). Lupoli Jr. e Ângelo (2002) destacam a importância da utilização de objetivos como fator de motivação e por estarem atrelados à melhoria do desempenho.

Drucker (1968) identificou Oito Áreas Chave onde os objetivos precisariam ser fixados: (i) rentabilidade; (ii) posição no mercado; (iii) produtividade; (iv) recursos físicos e financeiros; (v) inovação; (vi) desempenho e desenvolvimento de gerentes; (vii) desempenho e atitude dos trabalhadores; (viii) responsabilidade pública.

### **3.1 O MADE-O**

Corrêa (1986) apresentou um modelo de avaliação de desempenho global cunhado como MADE-O, cuja ideia básica já traz consigo uma visão holística de empresa ou seja, é um modelo que contempla empresa em suas diferentes facetas e dimensões, sendo composto por matriz de decisão, módulos e indicadores. Essa proposta avaliativa é dividida em cinco fases: (i) conhecimento da empresa ou diagnóstico estratégico: descrição da empresa, ambiente, cultura, missões, objetivos, estrutura e estratégias; (ii) divisão em módulos: definição e hierarquização dos módulos de avaliação, atribuindo pontos/pesos e identificando inter-relações entre os mesmos; (iii) escolha dos indicadores: definição das métricas; levantamento dos dados, atribuição de pontos e hierarquização; (iv) definição dos padrões: realização de *benchmarking* interno e externo, além de considerar as contingências próprias da organização e ambientais. Os padrões são valores numéricos definidos pela empresa que estabelecem qual é o desempenho desejado e considerado adequado, para um determinado indicador. O modelo recomenda a utilização de quatro tipos de dados na definição dos padrões: (1) históricos da própria empresa; (2) históricos de empresas similares ou do mesmo setor; (3) internacionais de empresas do mesmo setor; (4) de outras empresas; (5) comparação e análise: identificação do desempenho de cada indicador, sua comparação com o padrão estabelecido e revisão dos indicadores e de sua hierarquização (retroalimentação).

Para a divisão dos módulos, é fundamental que se estabeleçam ações de acordo com seu tempo de implementação - curto, médio e longo prazo – e que se crie uma estrutura de avaliação para ser adaptada à realidade da empresa/setor. Além disso, os módulos de análise procuram eliminar a ênfase em uma única área e a ênfase no curto prazo. De maneira geral, são sugeridos os módulos: 1. econômico-financeiro, ponto de convergência dos resultados dos demais módulos; 2. recursos humanos; 3. potencialidade gerencial; 4. clima organizacional; 5. operacional; 6. inovação tecnológica; 7 avaliação técnica.; 8 satisfação do cliente.; 9 adaptação ao ambiente.; 10. benefícios sociais.

Em relação aos indicadores, devem ser mensuráveis e classificados conforme os módulos previamente definidos. Também é necessário que permitam verificar as causas do desempenho por meio de relações de causa e efeito e análise das causas para possíveis correções e melhorias.

Esse modelo contempla o uso de uma matriz de decisões e responsabilidades, ilustrada na figura 1, para elencar as atividades, decisões, como forma de acompanhar as prerrogativas e responsabilidades dos diferentes níveis hierárquicos em cada etapa do processo da ADO.

Figura 1 – Matriz de decisões e responsabilidades

Atividades/Decisões	Diretores	Gerentes	Consultores	Supervisores
<b>FUNÇÕES/CARGOS</b>				
Atividades e decisões relacionadas ao processo de ADO				

### 3.2 O Balanced Scorecard (BSC)

Em 1992, partindo da prática para teoria surge O Balanced Scorecard (BSC), criado pelo professor da Harvard Business School, Robert Kaplan e pelo consultor David Norton (Kaplan, Norton, 1992). Esse modelo, com fortes semelhanças com o sistema utilizado a partir de 1987 por Arthur M. Schneiderman na *Analog Devices*, foi o resultado de uma grande pesquisa em diferentes tipos de empresas e tornou-se um dos mais – senão o mais – utilizados no mundo.

A proposta do BSC é enxergar todas as métricas do negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre si. Os objetivos estratégicos são desdobrados em indicadores *leading e lagging*, para toda a empresa, o que proporciona a visão causa efeito.

A visão e a estratégia são vistas sob quatro perspectivas: (1) Processos internos, que busca responder à seguinte questão: Em que processos e negócios devemos alcançar a excelência para satisfazer nossos acionistas e clientes?; (2) Aprendizado e crescimento, cuja questão norteadora é: Como sustentar a nossa capacidade de mudança para alcançar a nossa visão?; (3) Clientes, que propõe a seguinte questão: Como devemos ser vistos pelos nossos clientes para alcançar a nossa visão?; e (4) Financeira, cujo questionamento mais abrangente é: Como devemos ser vistos pelos acionistas para obter sucesso financeiro?

Como pontos positivos do modelos destacam-se seguir as tendências dos sistemas modernos de medição de desempenho, utilizando medidas de desempenho balanceadas e integradas para realizar o monitoramento do alcance dos objetivos estratégicos; propor a revisão periódica da visão estratégica e a adequação das medidas de desempenho às mudanças na estratégia e também, buscar uma forma de comunicar a estratégia a todos níveis hierárquicos e de integrar o sistema de medição de desempenho a outros sistemas da empresa, como por exemplo o sistema de avaliação de desempenho operacional, o sistema de remuneração e o próprio orçamento empresarial.

As falhas podem ser classificadas em três grupos: (i) conceituais: o principal aspecto a ser discutido é o fato do BSC ser concebido num perspectiva prescritiva, o que pode “engessar” o modelo diante da existência de estratégias emergente; (ii) estruturais: verifica-se que, na prática, há grande dificuldade em definir medidas de desempenho não financeiras; criar medidas de desempenho preditivas; integrar as perspectivas por meio da determinação das relações de causa-e-efeito; e de utilizar o mapa estratégico; (iii) gerenciais: é necessário que o processo de implementação do BSC seja apoiado efetivamente pela alta administração e conduzido por uma equipe multifuncional para estruturar, comunicar e desdobrar verticalmente e horizontalmente o BSC, criando o comprometimento efetivo dos empregados com o modelo.

Outra crítica ao modelo BSC é a relação de causalidade entre os quatro objetivos estratégicos: aprendizado e crescimento; processos internos; perspectiva dos clientes e financeiras. Acredita-se que exista uma relação de finalidade e não de causalidade, que seria a forma de Kaplan e Norton de conceber a relação de causa e efeito. Neste caso, diferentes meios podem ser utilizados na busca de um fim, não existindo apenas uma lei, como na causalidade.

### 3.3 O MEG-PNQ

O modelo de excelência em gestão (MEG) da FNQ-Fundação Nacional da Qualidade, proposto em 2001, consiste na representação de um sistema gerencial constituído por 8 fundamentos, compostos por diferentes temas, conforme indica a tabela 1, que orientam a adoção de práticas de gestão nas organizações públicas e privadas, com a finalidade de levar as organizações brasileiras a padrões de desempenho reconhecidos pela sociedade e à excelência em sua gestão.

Tabela 1: Fundamentos e Processos e Resultados

Fundamento de Processo	Temas
1. Pensamento sistêmico	Alinhamento, Tomada de Decisão
2. Compromisso com as partes interessadas	Requisitos da Partes Interessadas, Relacionamento das Partes Interessadas, Clientes, Fornecedores
3. Aprendizado organizacional e inovação	Aperfeiçoamento Competências Essenciais Gestão do Conhecimento Inovação
4. Adaptabilidade	Capacidade de Mudar Flexibilidade (MEG)
5. Liderança transformadora	Valores e Princípios Governança Cultura Organizacional Olhar para o Futuro Sucessão
6. Desenvolvimento sustentável	Econômico-Financeiro Ambiental Social
7. Orientação por processo	Informações Organizacionais, Gestão por Processos, Produtos
Fundamento de Resultado	Temas
8. Geração de valor	Resultados econômico-financeiros; Resultados Ambientais; Resultados Sociais; Resultados relativos aos clientes; Resultados relativos à força de trabalho; Resultados relativos aos fornecedores; Resultados dos produtos e processos

Fonte: FNQ 21.ed

A característica mais importante do MEG é a de ser um modelo sistêmico de gestão, pois estabelece uma orientação integrada e interdependente, na qual os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada, em função de estratégia e resultados mutuamente definidos. Dessa forma, os vários elementos de uma organização podem ser avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Atualmente é o modelo de referência para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Como pontos positivos tem-se: (i) a proposta ser um Modelo Sistêmico; (ii) não é prescritivo; (iii) é adaptável a todo tipo de organização; (iv) traz aspectos importantes para uma gestão, refletidos nos “fundamentos da excelência”: Pensamento sistêmico, Atuação em rede, aprendizagem organizacional, inovação, agilidade, liderança transformadora, olhar para o futuro, conhecimento sobre clientes e mercados, responsabilidade social, valorização das pessoas e da cultura, decisões fundamentadas, orientação por processos, geração de valor.

Por outro lado, como críticas tem-se que: (i) o modelo é dirigido ao cliente, mas não ao mercado; (ii) possui baixo acoplamento com aspectos de capacidade da empresa; (iii) o foco em processos pode não evidenciar, ou mesmo representar resistências a efetividade da estratégia; (iv) a economia empresarial no eixo de sustentabilidade pode minimizar importância do valor aos acionistas (*stakeholders* vs. *shareholders*); (v) a Pesquisa e inovação está dispersa entre os fundamentos do modelo - inclusive há um trabalho acadêmico fazendo a complementação com o Modelo de Excelência em Inovação (Bento, 2014).

### 3.4 A Abordagem dos Capitais nos Modelos de ADO

Na teoria econômica tradicional, capital é definido como os equipamentos e estruturas usados para produzir bens e serviços (Mankiw, 2005), ou seja, capital é apresentado como algo físico, tangível, e destino dos investimentos produtivos. É um estoque de algo que possui a capacidade de gerar um fluxo de benefícios que são os bens e serviços de consumo intermediário e final. E é nesse sentido, o de gerar um fluxo de bens e serviços, que o estoque de capital se torna um ativo (Guimarães, 2013).

Na teoria contábil, ativo significa o conjunto de bens e direitos (Goulart, 2002) destinado a produzir receitas, no sentido de fluxos de entrada de dinheiro, por meio de sua transformação, uso e comercialização.

Ampliando a visão mais tradicional, “as teorias econômicas da sustentabilidade consideram um conceito expandido de capital. Assim, capital é entendido como algo que produz ou contribui para um fluxo de resultados (*output*); nós podemos identificar 4 tipos de capital: infraestrutura manufatureira, natural, humano e social”.(Harris 2001, p.3)

Nos modelos de ADO, o conceito de capitais surgiu com mais relevância a partir de duas propostas: SIGMA e SKANDIA.

### 3.4.1 O Modelo Sigma

Conforme explica Gião, (2010) o modelo SIGMA, foi lançado em 1999, com o apoio do Departamento de Indústria e Comércio Britânico, e parte do conceito de sustentabilidade que significa a capacidade de continuidade no longo prazo. Tem como fundamento conceitual o *Triple Bottom Line* (TBL), o qual por sua vez se baseia nos aspectos econômicos, sociais e ambientais e não somente no lucro. Adiciona ainda mais duas dimensões ao TBL, humana e de infraestrutura, propondo a ADO sob o prisma de cinco capitais: natural, social, financeiro, infraestrutura e humano.

O SIGMA S tem como pilares a gestão holística e integrada dos cinco capitais, e a *accountability*, que se traduz na responsividade para com os *stakeholders*. Vai além dos modelos econômicos tradicionais, que não consideravam os recursos naturais como variável relevante, já que eram considerados abundantes. É uma visão na qual o capital natural – e não mais o manufaturado e o humano – será o limitador da atividade econômica (Lovins, Lovins, Hawken, 2000)

Para trabalhar em qualquer fase da estrutura de gerenciamento, para entregar a proposta de negócios, a organização é obrigada a manter e aprimorar os capitais natural, humano, social, manufaturado e financeiro, além de praticar a prestação de contas (*accountabilty*). Knight (2006) comenta que o termo "Capital" é usado para representar o uso dos estoques desses cinco ativos, que juntos fornecem a base de qualquer empresa de sucesso e refletem seu impacto e riqueza gerais:

1. Capital natural: a base ecológica para os outros capitais, abrangendo os demais por tratar-se dos ecossistemas e recursos naturais que permitem a existência da organização e de seus *stakeholders*. Não pode ser negociado em favor dos outros capitais;
2. Capital humano: a capacidade do indivíduo de contribuir para o sucesso organizacional e ter seu potencial realizado.
3. Capital social: o valor agregado pelos relacionamentos, organizações, redes, parcerias e colaboração. Refere-se à forma como a organização lida, afeta e é impactada por seus *stakeholders*.
4. Capital manufaturado: quaisquer ativos fixos, como edifícios, bens e infraestrutura pertencentes, arrendados ou controlados pela organização. Sua tecnologia e o que esta capacidade implica, as transformações materiais, os incrementos em velocidade, tempo, produtividade, em suma, impacto sobre o meio.
5. Capital financeiro: existente na forma de moedas negociáveis, deve refletir o valor dos outros capitais (em vez de ser um verdadeiro capital por si só). É crucial para a perpetuação da organização, diz respeito aos lucros, prejuízos, fluxos de caixa e balancetes da organização. (Knight 2006)

A execução do processo é decomposta em 4 fases: 1. Liderança e Visão; 2. Planejamento; 3. Entrega; 4. Monitoramento, Revisão e Comunicação dos Resultados.

Na implantação do método há o apoio do chamado kit de 13 ferramentas (toolkits): *Business Case Tool; Compatibility Tool; Environmental Accounting; GRI Reporting Tool; Marketing & Sustainability; Performance Review; Risk & Opportunity; Guidelines & Standards; Stakeholder Engagement; Sustainability Issues; Sustainability Accounting; Sustainability Scorecard.*

Seus pontos fortes consistem na flexibilidade já que permite a avaliação em módulos, sendo aplicável a qualquer tipo de organização.

Seus pontos fracos são não possuir formato nem indicadores pré-definidos, lacuna na fundamentação teórica, vínculo ao capital natural (este último gera maior interesse para setor industrial e cria uma divisão entre conceito (natural) versus real (financeiro)).

### 3.4.2 O Modelo Skandia

Em 1997, dentro de uma abordagem com forte influência de empresas da área de serviços, Edvinsson e Malone fazem uma nova proposta de composição de capital para uma organização, partindo da Skandia, empresa de serviços financeiros sueca. Conforme Edvinsson(1997), o foco do Skandia no capital intelectual decorre da necessidade de uma nova lógica para o desenvolvimento de serviços intensivos em conhecimento. O paradoxo é que quanto mais se investe na atualização do conhecimento e na TI, menor é o valor da organização.

A falta de captação do valor do capital intelectual pela contabilidade tradicional tem feito com que o valor de mercado das empresas supere o valor de livro em muitas vezes (Bonacim & Araujo, 2010). O papel da nova função capital intelectual é crescer e desenvolver o capital intelectual como um valor visível e duradouro, complementar ao tradicional balanço.

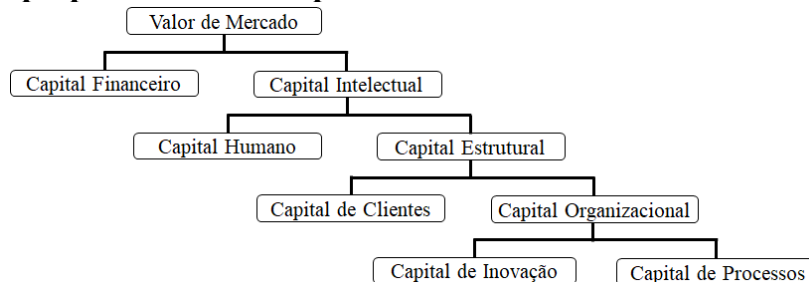
A posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais, proporcionam ao Skandia Assurance and Financial Services (AFS) uma vantagem competitiva no mercado. A definição de capital intelectual é capital humano + capital estrutural (Edvinsson, 1997).

No modelo da Skandia, ilustrado pela figura 2, o foco da gestão dos processos internos deve ser no capital intelectual.

Edvinsson (1997) em sua proposta seminal apresenta o capital estrutural desmembrado em outros dois capitais, a saber: o capital organizacional e o capital de clientes. O capital organizacional, por sua vez, é subdividido em capital de processos e capital de inovação. Já o capital de inovação desmembrado em propriedade intelectual e ativos intangíveis.

Ao fazer todos esses desmembramentos, o modelo Skandia torna mais claro o foco da gestão sobre o capital intelectual, deixando evidente que para gerar o valor esperado pelos *stakeholders*, quanto aos processos internos, é preciso colocar foco nos próprios processos e na gestão da propriedade intelectual e de ativos intangíveis. Foi o que Edvinsson & Malone (1998) chamaram de foco no processo e foco na renovação e desenvolvimento.

**Figura 2 – proposta da Skandia para valor de mercado**



Fonte: Edvinsson e Malone, 1997, p. 47

As propostas do modelo Skandia sugerem a necessidade de uma nova linguagem para extração e criação de valor, que seja suportada por números, levando ao surgimento de um relatório anual balanceado, com informações financeiras e não financeiras. (Melo, 2005). E o



esquema de valor do Skandia, nessa linha de pensamento, pode ser representado pela expressão: valor de mercado - valor de livro = valor do capital intelectual; capital intelectual = capital humano + capital estrutural (Edvinsson & Malone, 1998).

O navegador Skandia é também um equilíbrio entre informações sobre desempenho financeiro passado, informações atuais, incluindo recursos humanos e processos, e sobre a renovação e o desenvolvimento do amanhã. Os indicadores estão sumarizados dentro do navegador (CHEN et al., 2004), com 6 áreas focais contendo de 3 a 4 indicadores por área. Uma das principais aspirações subjacentes ao Navegador é desenvolver uma linguagem contábil, numérica, para a sustentabilidade da organização.

O capital intelectual parece ir muito além dos ativos mais inefáveis, como a capacidade de uma empresa aprender e se adaptar. O foco está na renovação e no desenvolvimento, bem como em sua interação com o ambiente operacional e o ambiente interno (Bontis, 2001). Mede o incomensurável. É uma busca de relacionamentos entre pessoas, ideias e conhecimentos (Bukh et al., 2001). É, portanto, uma questão de relacionamento, não uma coisa, não um objetivo. É um recurso renovável, bem como renovador, que deve ser cultivado em um contexto.

O GCI-Gerenciamento do Capital Intelectual é um processo que pode ser facilitado, mas que não é facilmente controlado. É uma rede de conexões. É mais do que apenas gerenciamento de conhecimento. O GCI alavanca o capital humano e o capital estrutural juntos. Multiplica a interação entre capital humano e capital estrutural (Kianto et al., 2014)

#### 4. CENÁRIOS

Quando se elabora um modelo de ADO para uma empresa, surgem algumas questões: (i) o que se está querendo descobrir ou encontrar?; (ii) É necessário avaliar o desempenho passado?; (iii) Como será avaliado o desempenho futuro? (iv) Como diretriz de construção se pretende trabalhar *legging* para definir *leading* ou *leading* para definir *legging*? (v) Qual será o nível de vínculo entre futuro e passado para a organização: alto, médio ou baixo?

Além disso, é preciso que a empresa tenha uma certa hipótese de futuro, que está ligada à sua visão e à sua missão, como norteadores do planejamento estratégico, a qual pode até ser de caráter exclusivamente interno, mas que não pode desconsiderar o caráter externo, envolvendo concepções de futuro, que podem ser definidas ou norteadas por cenários.

Marcial e Grumbach, (2006) e Bethlem(2009) indicam que os cenários surgiram na década de 1950 associados ao pesquisador Herman Khan e sua equipe da Rand Corporation, que propuseram cenários para indicar e orientar estratégias para países desenvolvidos. Também entre os pioneiros estão Michel Godet, Pierre Wack, Peter Schwars, Lineman e Klein, e no Brasil já a partir dos anos 80, Eduardo Marques, introdutor da metodologia de cenários para o BNDES.

Conforme destaca Bethlem (2009, p. 182), mesmo diante da imprevisibilidade do futuro “os cenários alternativos gerados por um decisor não são na realidade uma previsão do que vai ocorrer mas o exercício sobre hipóteses geradas pelo decisor visando preparar o melhor para enfrentar desvios do padrão observado até o momento e alterar suas decisões ou ações.” Para Porter (1989, p. 412), “um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser”

Oliveira (1) (2018) apresenta duas formas básicas de se fazer cenário: projetiva e prospectiva. Na abordagem projetiva, a visão de futuro é de caráter mais estático, projetando-se futuro como sendo algo certo, quantificável, com grande semelhança em relação ao passado. Na abordagem prospectiva, que não descarta, necessariamente, a igualdade ou a semelhança do futuro em relação ao presente, a ideia é de um futuro menos formatado em relação ao presente, flexibilizando as possíveis combinações, com diferentes possibilidades de ocorrência em termos probabilísticos, de players, de atuações, de stakeholders e de fatores ambientais sociais

e econômicos que não necessariamente se assemelham ao presente. Nesta abordagem, admite-se certa interferência do futuro nas ações presentes e, dependendo do nível de sofisticação do modelo, pode-se trabalhar até com eventuais possibilidades de rupturas institucionais.

Por outro lado, “a quantidade de técnicas, modelos, metodologias e abordagens de cenários apresentados na literatura tem gerado o chamado ‘caos metodológico’ (AMER; DAIM; JETTER, 2013; BRADFIELD et al. 2005; VARUM; MELO, 2010), levando a uma variedade de definições, nomenclaturas, abordagens e classificações acerca do tema.”(Heizen e Marinho, 2018, P. 31). E dentro dessa abordagem, Heizen e Marinho (2018), comentando as análises de Bradfield et al. (2005) e Amer et al. (2013), indicam o predomínio de três escolas ou abordagens: a Lógica Intuitiva (Intuitive Logics), de característica mais qualitativa e subjetiva; a Tendência Modificada Probabilística (Probabilistic Modified Trend) que procura analisar a tendência e os impactos cruzados de diferentes eventos entre si; e abordagem Prospectiva (La Prospective), ou escola francesa, que busca combinar análises quantitativas e qualitativas.

A questão dos cenários para análise de desempenho organizacional pode ser justificada por um motivo simples: todo e qualquer processo de futuro parte da visão e da missão atual da empresa, para aquilo que se pretende atingir, também em termos de visão e missão.

Em outras palavras, a saída do presente para o futuro parte da análise da missão e da visão atual da empresa, para a elaboração da visão e da missão para médio e para longo prazo. E tanto no sentido de manter quanto no sentido de rever visão e missão, a resposta para uma das questões fundamentais para o processo de planejamento empresarial e para a vida da empresa, a visão de futuro, perpassa pela concepção de cenário e pela imagem de futuro no qual se vê que a empresa esteja inserida.

## 5. AS CAPABILITIES

Pode-se dizer que *capability* é conceito recente, associado ao campo da economia das organizações, na linha teórica economia evolucionária. A primeira menção do termo foi feita em 1972, pelo economista George B. Richard, *capability* é uma combinação de conhecimento, experiências e habilidades, nas quais as especializações organizacionais podem gerar vantagens comparativas. (Silva, 2015)

Com a evolução desse conceito, Helfat *et al.* (2007 *apud* Silva, 2015) “identificam na literatura dois tipos de *capabilities*: operacionais e dinâmicas. As *capabilities* operacionais se referem às atividades que a organização realiza para se manter ou “sobreviver” no presente. Já as *capabilities* dinâmicas estão relacionadas com as atividades de mudança organizacional para se adaptar às mudanças do ambiente externo ou até provocar essas mudanças ambientais”

*Capabilities* dinâmicas são definidas como a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar interna e externamente suas competências para responder a rápidas mudanças no ambiente. (Teece et al, 1997). Assim, os recursos dinâmicos refletem a capacidade de uma organização de obter formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dadas as dependências do caminho e as posições de mercado (Leonard-Barton, 1992 *apud* Teece et al, 1997, p.516, **tradução nossa**)

Mithas et al (2011) propõe um modelo conceitual para uma *capability* de gerenciamento da informação que é a “habilidade de prover dados e informação para os usuários com o nível apropriado de precisão, pontualidade, confiabilidade, segurança, confidencialidade, conectividade e acesso, bem como a habilidade de responder às mudanças de necessidades e direções do negócio” (Mithas, 2011 p. 238, **tradução nossa**) Esse modelo conceitual é composto por três *capabilities* organizacionais:

- Gerenciamento de clientes: “a habilidade de desenvolver relacionamento significativo com clientes e engajar tanto clientes como parceiros de inovação no desenvolvimento

de novos produtos” (Mithas et al. 2005; Nambisan 2002 apud Mithas, 2011, p. 238, **tradução nossa**);

- Gerenciamento de processos: “habilidade de desenvolver processos com o alcance e riqueza apropriados para conduzir a manufatura, cadeia de suprimentos, desenvolvimento de software, finanças, e outras atividades importantes” (Davenport and Beers 1995; Ramasubbu et al. 2008; Sambamurthy et al. 2003 apud Mithas, 2011, p. 238, **tradução nossa**);
- Gerenciamento do desempenho: “a habilidade de desenvolver apropriadamente o monitoramento, avaliação e controle do sistema para observar o desempenho do negócio e guiar as ações gerenciais” (the (Bourne et al. 2002; Eccles 1991; Kaplan and Norton 1992 apud Mithas, 2011, p. 238, **tradução nossa**).

Nota-se que o desempenho organizacional, para este caso, recebe uma abordagem mais ampla que o conceito de processo, classificado aqui como uma aptidão ou habilidade da firma, que inclui o saber fazer, o empenho e disponibilidade dos recursos que constituem esta empreitada e a mobilização de pessoas e suas competências individuais para esta finalidade.

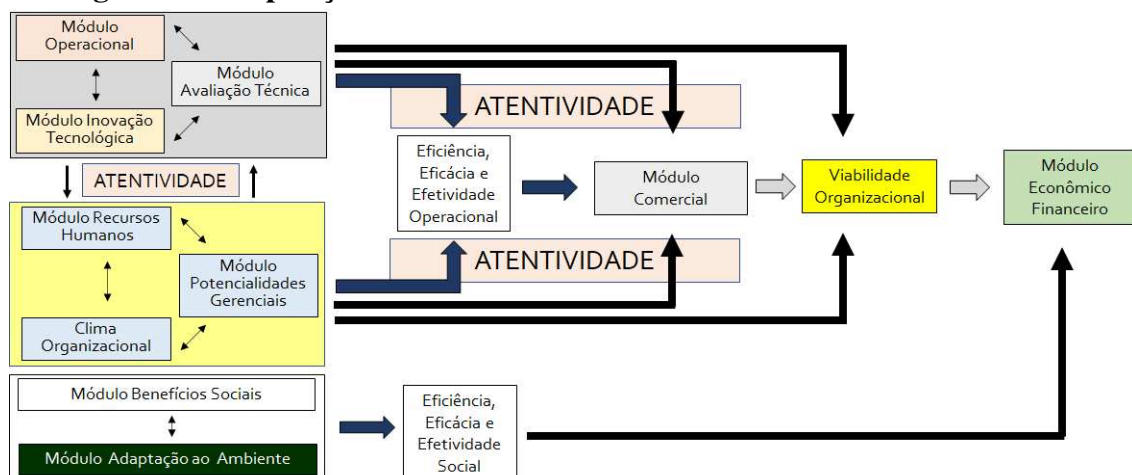
Nesse sentido, pode-se constatar que as *capabilities*, especialmente as dinâmicas, são um conjunto de processos específicos e identificáveis, que podem ser relacionados, por exemplo, ao desenvolvimento de produtos, ao processo de tomada de decisão, às escolhas estratégicas, entre outros. Portanto, podem encapsular os indicadores de resultados, capitais empregados, objetivos e decisões, eficácia e eficiência das dimensões arroladas em um modelo de avaliação de desempenho organizacional.

## 6. A PROPOSTA DE UM MODELO DE ADO

A proposta ou a ideia de fazer a junção de diferentes modelos de ADO está ligada ao fato de que as diferentes propostas, antes de serem excludentes, indicam semelhanças e complementaridades. Passos e Spers (2014), citando Garengo et al (2015, indicam que um modelo de ADO de boa qualidade deve ter “Alinhamento estratégico, (...); Desenvolvimento da Estratégia, (...) Foco nos Stakeholders; (...) Medidas Financeiras e Não Financeiras; (...) Adaptabilidade Dinâmica; (...) Orientação por Processo; (...) Profundidade e Detalhamento; (...) Abrangência; (...) e Clareza e Simplicidade” ( Passos e Spers, 2014, p. 46)

No caso da presente proposta, os capitais, são compostos por módulos/dimensões que são montados a partir de indicadores, cujas métricas podem ser customizadas com base nas idiosincrasias e ciclos organizacionais. A figura 3 indica uma possibilidade de composição avaliativa partindo do MADE-O para o BSC e o MEG, inserindo a proposta de atentividade.

**Figura 3- Composição avaliativa de modelos de ADO**



Fonte: autores

A escolha da forma de composição se deu em função da abrangência e possibilidade de modelagem permitidas pelo MADE-O, de Corrêa (1986) que além de ser o antecessor dos demais modelos utilizados – BSC e MEG-PNQ – permite a vinculação aos conceitos de capitais propostos pelo SIGMA e SKANDIA.

A interdependência dos módulos indica que os resultados financeiros são a consequência da forma pela qual a empresa gerencia as suas unidades, áreas, departamentos ou seja, as partes que a compõem. De maneira resumida, tem-se que no módulo econômico financeiro, está a tradução da viabilidade organizacional, partindo-se do pressuposto de que, com exceção aos órgãos governamentais, empresas deficitárias dificilmente terão vida no longo prazo. Essa viabilidade organizacional é proposta como a consequência dos seguintes resultados:

1. resultados socioambientais, tendo-se como referência o capital social e o capital natural propostos no modelo SIGMA;
2. resultados associados à forma ou modelo de gestão dos colaboradores, dentro da concepção de capital humano, proposto pelos modelos SIGMA e Skandia. Neste caso, o modelo propõe a adoção das *capabilities*, representado pela inserção do conceito atatividade, como metacondutor para o processo de análise crítica dos resultados da avaliação de desempenho,
3. resultados decorrentes da forma de gestão e da interação de operações, inovações e tecnologia em uso – tanto de produto quanto de processo – referenciando-se os conceitos de capital manufaturado do modelo Sigma e de capital organizacional que compõe o capital estrutural do modelo Skandia;
4. resultados comerciais, representados pelo capital de clientes, proposto no modelo Skandia. Neste caso, os resultados decorrem da interação do capital humano, proposto nos modelos SIGMA e Skandia, indicando a adoção do capital intelectual do modelo Skandia, como elemento viabilizador das atividades de *core business* da empresa.

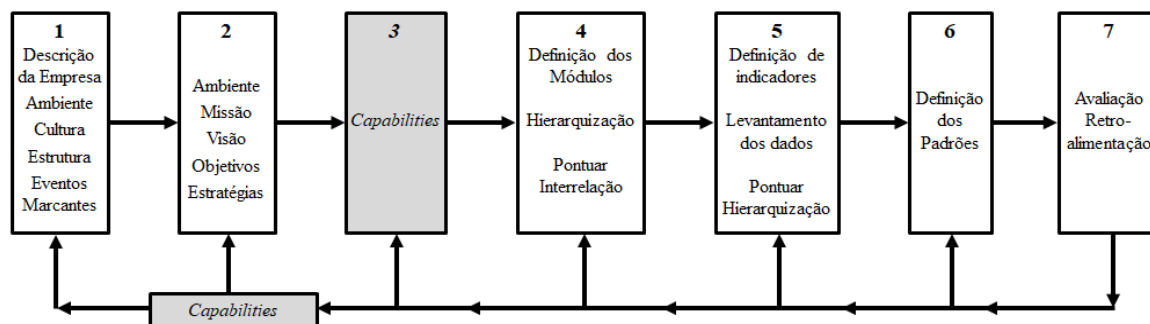
Neste modelo de avaliação, o resultado final da empresa, em termos de números econômicos e financeiros, será decorrente da composição dos resultados externos e dos resultados internos da empresa, ou seja, amplia-se o leque dos *stakeholders* associados aos resultados obtidos nos determinados espaços de tempo.

Os vínculos da proposta de ADO com os capitais propostos nos modelos Sigma e Skandia, estão indicados na tabela 1, no sentido de buscar a correspondência avaliativa das dimensões de capitais propostas nos dois modelos.

A execução do processo segue, basicamente, quatro propostas. Para a construção da visão e da missão a referência é Oliveira(1) (2018). Para a operacionalização do modelo, adota-se a proposta de Corrêa (1986), com a inserção de *capabilities* entre o diagnóstico estratégico e a definição do modelo de ADO a ser implementado. Para a elaboração dos indicadores, adota-se as propostas de Corrêa(1986), do BSC e do modelo MEG/PNQ.

Oliveira(1) (2018) propõe uma metodologia para a elaboração de planejamento estratégico que vincula a visão e a missão, aos cenários alternativos elaborados ou adotados pela empresa. A figura 4, ilustra a sequência proposta por Correa(1986), adaptada para *capabilities* conforme a metodologia de planejamento estratégico proposta por Oliveira(1)(2018): 1. diagnóstico estratégico – parte 1 onde se busca analisar o histórico e a situação presente; 2. diagnóstico estratégico – cenários e proposta de futuro; 3. *capabilities* necessárias para atingir os objetivos e definir indicadores de *leading*, 4. decisão acerca da relevância das áreas/departamentos a serem avaliados; 5. definição de indicadores de *lagging* e *leading*, conforme se propõe no modelo BSC; 6. elaboração de métricas e de pontuação a ser atingida e, 7. avaliação e *feedback* de resultados e *capabilities*, conforme se utiliza no Ciclo PDCA.

**Figura 4 Sequência de execução de um modelo de ADO com *Capabilities***



Fonte: Autores, adaptado de Corrêa, 1986

As equivalências, semelhanças e combinação dos modelos podem ser vistos na tabela 2 de composição de módulos, perspectivas, fundamentos e capitais.

Os módulos, que também podem ser denominados por dimensões no BSC e fundamentos no MEG-PNQ, indicam as áreas consideradas chaves para o atingimento dos objetivos definidos pela administração. Os indicadores, denominação adotada pelo MADE-O e pelo BSC, encontram equivalência nos temas propostos pelo MEG-PNQ.

Tabela 2– Composição de módulos, perspectivas, fundamentos e capitais

MÓDULOS DO MADE-O	PERSPECTIVAS DO BSC	FUNDAMENTOS E TEMAS DO MEG	CAPITAIS SIGMA	CAPITAIS SKANDIA
Econômico-financeiro	Perspectiva financeira	8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados econômico-financeiros	Capital financeiro	Capital financeiro
Recursos humanos	Perspectiva de crescimento e aprendizagem	3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO Aperfeiçoamento Competências Essenciais 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados relativos à força de trabalho	Capital humano	Capital intelectual: humano
Potencialidade gerencial	Perspectiva de crescimento e aprendizagem	1. PENSAMENTO SISTÊMICO Alinhamento Tomada de Decisão 5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA Olhar para o Futuro Sucessão 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados relativos à força de trabalho	Capital humano	Capital intelectual: humano -
Clima organizacional	Perspectiva de crescimento e aprendizagem	5. LIDERANÇA TRANSFORMADORA Cultura Organizacional 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados relativos à força de trabalho	Capital humano	Capital intelectual: humano
Operacional	Perspectivas dos processos internos	7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSO Gestão por Processos 8. GERAÇÃO DE VALOR (MEG) Resultados dos produtos e processos	Capital manufaturado	Capital organizacional: processos
Inovação tecnológica	Perspectivas dos processos internos	3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO Gestão do Conhecimento Inovação 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados dos produtos e processos	Capital manufaturado	Capital organizacional: inovação -
Avaliação técnica	Perspectivas dos processos internos	7. ORIENTAÇÃO POR PROCESSO Informações Organizacionais Produtos 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados dos produtos e processos Cultura Organizacional 8. GERAÇÃO DE VALOR Resultados relativos à força de trabalho	Capital manufaturado	Capital organizacional: processos

Tabela 2– Composição de módulos, perspectivas, fundamentos e capitais (continuação)

MÓDULOS DO MADE-O	PERSPECTIVAS DO BSC	FUNDAMENTOS E TEMAS DO MEG	CAPITAIS SIGMA	CAPITAIS SKANDIA
Satisfação do cliente	Perspectiva dos clientes	3. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Capital social	Capital estrutural: clientes
		Clientes		
		8. GERAÇÃO DE VALOR (MEG)		
		Resultados relativos aos clientes		
Adaptação ao ambiente	Não previsto	4. ADAPTABILIDADE	Capital social e capital natural	Ausente
		Capacidade de Mudar		
		Flexibilidade		
		2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS		
		Requisitos da Partes Interessadas		
		Relacionamento das Partes Interessadas		
		Fornecedores		
		Valores e Princípios		
		Governança		
		6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		
		Ambiental		
		8. GERAÇÃO DE VALOR		
		Resultados Ambientais		
Resultados relativos aos fornecedores				
Benefícios sociais	Não previsto	2. COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Capital social	Ausente
		Requisitos da Partes Interessadas		
		Relacionamento das Partes Interessadas		
		6. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL		
		Social		
		8. GERAÇÃO DE VALOR		
		Resultados Sociais		
		Sucessão		
8. GERAÇÃO DE VALOR				
Resultados relativos à força de trabalho				

Fonte: Autores

Após a combinação dos modelos, foi proposto um conjunto com 10 módulos, 4 indicadores e métricas por módulo, apresentados na tabela 3, indicando uma possibilidade de pontuação de desempenho quer pode superar 400 pontos por módulo e, portanto, 4.000 pontos.

As ponderações de importância modular, para o caso de se considerar a não equitatividade entre módulos, podem ser feitas de acordo com o perfil da organização a ser avaliada, devendo-se para tanto, adotar a análise amparada nas *capabilities*, ou seja, nas justificativas adequadas ao cenário, à visão e à missão adotados para o direcionamento dos recursos disponíveis e a serem buscados.

Tabela 3– Métricas dos indicadores para a ADO

MÓDULO	INDICADOR			
	1	2	3	4
1 Econômico Financeiro	$[(\text{Lucro Líquido} / \text{Faturamento}) / (\text{Lucro Líquido Projetado} / \text{Faturamento})] \times 100$	$(\text{ROI Realizado} / \text{ROI} \text{ 3,25I} \text{ Projetado}) \times 100$	$[(\text{Passivo Total} / \text{Ativo Total}) / (\text{Passivo total} \text{ Projetado} / \text{Ativo Total} \text{ Projetado})] \times 100$	$[(\text{Faturamento Ocorrido} / \text{Ativo Total}) / (\text{Faturamento} \text{ Projetado} / \text{Ativo Total} \text{ Projetado})] \times 100$
2 Recursos Humanos	$[1 - (\text{Pedidos de demissão} / \text{total de colaboradores})] \times 100$	$[1 - (\text{Total de demissões por} \text{ iniciativa da empresa} / \text{total de} \text{ colaboradores})] \times 100$	$\{1 + [(\text{Turnover} \text{ Projetado} - \text{Turnover} \text{ Ocorrido}) / \text{Turnover} \text{ Projetado}]\} \times 100$	$[1 - (\text{Total de Acidentes de} \text{ Trabalho Ocorridos} / \text{Total de} \text{ Acidentes de Trabalho} \text{ Estimados})] \times 100$
3 Potencialidade Gerencial	$(\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores} \text{ com Ensino} \text{ superior} / \text{Total de} \text{ Colaboradores}) \times 100$	$[(\text{Número de Chefes} \text{ Recrutados Internamente} - \text{Número de Chefes Recrutados} \text{ Externamente}) / \text{Total de} \text{ Cargos de Chefia}] \times 100$	$(\text{Número de Chefias com} \text{ Pós-graduação} / \text{Total de} \text{ Cargos de Chefia} \text{ Ocupados}) \times 100$	$(\text{Número de chefes em} \text{ treinamento ou} \text{ aperfeiçoamento} / \text{Número} \text{ total de chefes}) \times 100$
4 Clima Organizacional	$(1 - \text{taxa de absentéismo}) \times 100$	$(\text{Score de satisfação} / \text{Nota} \text{ máxima possível}) \times 100$	$(\text{Total de Colaboradores} \text{ satisfeitos} / \text{Total de} \text{ colaboradores}) \times 100$	$(1 - \text{Total de atestados de} \text{ afastamento} / \text{total de} \text{ colaboradores}) \times 100$

Tabela 3– Métricas dos indicadores para a ADO (Continuação)

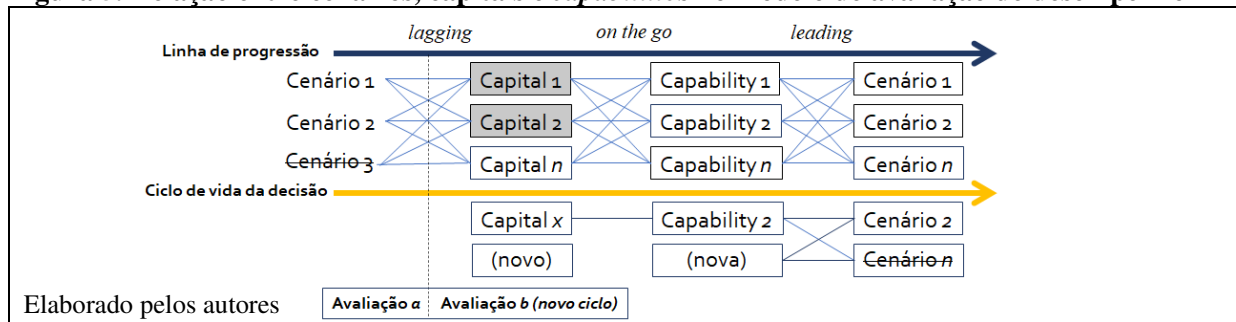
MÓDULO	INDICADOR			
	1	2	3	4
5 Operacional	(Quantidade Efetiva Produzida / Quantidade Potencial de Produção) x 100	(Quantidade Efetiva produzida por colaborador / Quantidade potencial de produção por colaborador) x 100	[1-(Total de Horas Extras / Total de Horas Trabalhadas)] x 100	(1- Total de atrasos de Entregas/Total de pedidos Emitidos) x 100
6 Inovação Tecnológica	(Quantidade de Novos produtos Viáveis / Total de novos produtos) x 100	(Total de Retorno com gastos de pesquisas / Total gasto com Pesquisa) x 100	(Número de Novas Patentes / Total de Patentes Registradas) x 100	(Quantidade de Novos Materiais(insumos)/Total de Materiais utilizados na Produção) x 100
7 Avaliação Técnica	(Total de equipamentos Novos - Fábrica / Total de equipamentos - Fábrica) x 100	(Total de equipamentos Novos - Escritório / Total de equipamentos - Escritório) x 100	(1 - Taxa média de obsolescência de equipamentos) x 100	(Quantidade de Processos Modernizados/Total de processos de Produção) x 100
8 Satisfação do Cliente	(Nº de Reclamações / Quantidade Vendida) x 100	(Vendas por indicação/Total de vendas) x 100	(Quantidade de clientes satisfeitos/Quantidade de clientes respondentes) x 100	(Quantidade de Pontos em Pesquisa de Satisfação / Pontuação Máxima da Pesquisa) x 100
9 Adaptação ao Ambiente	(Vendas por novos Canais / Total das vendas) x 100	[1 - (Autuações Recebidas / Metas de Autuações)] x 100	(Total de Resíduos Tratados e Encaminhados para tratamento / total de resíduos gerados) x 100	(Total de informações disponibilizadas ao público / Total de Informações geradas pelos relatórios internos) x 100
10 Benefícios Sociais	(Número de Projetos Comunitários Executados / Meta de projetos planejada) x 100	(Total de Despesas em Projetos Sociais / Total Orçado para Projetos Sociais) x 100	(Número de Pessoas Assistidas / Meta de Pessoas Assistidas) x 100	(Número de Instituições Assistidas/Total planejado de Instituições a serem assistidas) x 100

Fonte: Autores

O modelo de avaliação de desempenho ilustrado na figura 4 indica formas de interrelação entre os módulos e os resultados obtidos pela organização, sugerindo uma forma de avaliar o fluxo de valor, a partir da implantação do modelo de ADO, ao passo que a figura 5 sugere um fluxo operacional para o desenvolvimento da atividade de ADO, propondo que a cada ciclo de avaliação sejam analisados resultados e *capabilities*, de modo que se tenha o *feedback* da validade dos indicadores de *leading* e também que se possa avaliar os indicadores de *lagging*.

A figura 5 mostra que a análise de cenário representa o ponto de partida na linha do tempo (*lagging*) sob os quais os resultados se expressam pelos capitais e indicadores do modelo de avaliação de desempenho. Esses capitais compõem habilidades da empresa (*capabilities*), que podem ser desenvolvidas ou descartadas, para enfrentar a projeção ou prospecção do novo cenário. Esse desenvolvimento ou supressão é expresso por uma decisão sobre os capitais, que estimula uma nova *capability*. Avalia-se o desempenho e o ciclo se repete. O cenário muda, apura-se o resultado, e começa um novo ciclo de avaliação de desempenho.

Figura 5. Relação entre cenários, capitais e *capabilities* no modelo de avaliação de desempenho



Neste caso, as decisões podem ser auxiliadas por análises acuradas a respeito das relações de causa e efeito para os resultados e também pela indicação de possíveis alternativas a serem escolhidas, para o atingimento dos resultados planejados.

Nota-se que um indicador pode se relacionar com um ou mais capitais, que por sua vez se relaciona com uma ou mais *capabilities*, o que pode ajudar a suprimir as lacunas de interação entre os módulos e indicadores adotados para a ADO da empresa.

## 7. Conclusão

Em que pesem as eventuais críticas, pode-se dizer que os modelos são úteis para auxiliar tomada de decisão para o planejamento estratégico e para se observar se o que foi estabelecido está sendo cumprido. E composição de diferentes modelos permite um aumento da amplitude avaliativa, que pode beneficiar os diferentes *stakeholders* da organização.

Um dos fatores adicionais de aperfeiçoamento para um modelo de ADO, é a inserção de *capability* como elemento auxiliar no processo de tomada de decisão, especialmente pelo fato de auxiliar a elaboração das repostas para questões do tipo “o quê fazer”, “porquê fazer”, “por onde fazer”, “como fazer” e “onde buscar” e também, como auxiliar no processo de interpretação dos resultados obtidos. Afinal, uma vez que se elabore cenário e/ou que se defina metas a serem atingidas, alguns dos pontos que devem ser avaliados são a qualidade e a justificativa da decisão.

A composição de modelos e a inserção da análise de *capability* pode ser de grande auxílio especialmente, quando se quer comparar estrutura e estratégia, resultado almejado e resultado atingido, e quando se busca tanto a manutenção quanto a revisão dos pontos que levaram os resultados obtidos. Silva (2015), analisando os posicionamentos de Di Stefano, Peteraf e Verona (2014), Teece et al. (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000), explica que os referidos autores convergem para a visão de que as *capabilities* dinâmicas podem alterar uma base de recursos que pré-existent ou criar novos recursos.

Expressões do tipo “deu certo”, “deu errado”, passam a ter o suporte da justificativa já que, no processo de ADO é importante saber o porquê do sucesso ou do fracasso. Com isso, pode-se buscar a mitigação de riscos e equívocos do processo de tomada de decisões tanto no sentido de mudança quanto no sentido de manutenção das condições organizacionais.

Para o caso do modelo proposto, a pontuação servirá como indicador geral de resultados, sendo que tanto uma escala absoluta quanto uma escala relativa de pontos, indicará o que foi ocorrido, tendo como base aquilo que foi planejado. Porém, a composição do modelo a partir de métricas e portanto, a partir de quantificação, com a proposta de inserção de *capabilities*, acrescenta uma possibilidade qualitativa de decisão, amparada pela parte quantitativa, que pode melhorar eficiência, eficácia e efetividade do processo de gestão.

## Referências

- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- BONACIM, C. A. G; ARAUJO, A M P. *Influência do capital intelectual na avaliação de desempenho aplicada ao setor hospitalar*. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(Supl. 1):1249-1261, 2010.
- BONTIS, N. (2001). *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*. *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, No.1, pp.41-60.
- BUKH, P.N., LARSEN, H.T. and MOURITSEN, J. “*Constructing intellectual capital statements*”, *Scandinavian Journal of Management*, 17 (2001) pp.87-108.
- CHEN, J., ZHAOHUI, Z. and XIE, H.Y. (2004), “*Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.
- CORRÊA, Hamilton L. *O Estado da Arte da avaliação de empresas estatais*. São Paulo, Tese de Doutorado. PPGA - FEA/USP, 1986.
- EDVINSSON, L. *Developing Intellectual Capital at Skandia*. *Long Ranging Planning*, v. 30, June 1997.



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.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J.*, 21: p.1105–1121, 2000.

FNQ. Modelo de Excelência de Gestão.(MEG) Guia de Referência da Gestão para Excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.

GIÃO, P. R. ET. AL. *Modelo Sigma sustentabilidade flexível: uma contribuição rumo a organizações sustentáveis*. *Facef Pesquisa*, v. 13, n. 2, 2010, p. 232-250.

GOULART, André Moura Cintra. *O Conceito de Ativos na Contabilidade: um Fundamento a ser explorado*. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, jan/abr 2002.

GUIMARÃES, R. G. *A presença dos cinco capitais no índice de sustentabilidade empresarial (ISE)*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

HARRIS, J.; WISE, T.; GALLAGHER, K.; GOODWIN, N. (Org). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions*. Washington: Island Press, 2001.

HEINZEN, D. A. M e MARINHO, S V. A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia. *RCA • v. 20, n. 50, p. 24-43, Abril. 2018*

KIANTO, A., RITALA, P., SPENDER, J.-C. and VANHALA, M. (2014), “*The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation*”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15 No. 3, pp. 362-375.

KNIGHT, D. (2006) *The SIGMA Management Model*. In: Jonker J., de Witte M. (eds) *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg.

LOVINS, Amory et al. *A road map for natural capitalism*. In *Harvard Business Review - HBR. On Business and the environment*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

MANKIW, N. Gregory. *Introdução à Economia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MARCIAL, Elaine C. e GRUMBACH, Raul J. S. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MELO, M. L. *Mensuração do capital intelectual através da utilização do Navegador Skandia - um estudo de caso*. Florianópolis, 48f. TCC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 237-256. Mar 2011.

OLIVEIRA(1), Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA(2), Flávia Cristiana Costa. *Tableau de Bord: Proposta para uma empresa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Viana do Castelo .Portugal, Viana do Castelo, 2018

PASSOS, Carlos A. e SPERS, Renata G. *Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas*. *RIAE Vol 13 N 4*. São Paulo: UNINOVE, Out/Dez/2014..

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 31 Reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

QUESADO, Patrícia Rodrigues, GUZMÁN, Beatriz Aibar e RODRIGUES, Lúcia Lima *O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard : Uma Análise Comparativa* *Revista de Contabilidade e Controladoria*, ISSN 1984-6266 UFPr, Curitiba, v. 4, n.2, p.128-150, maio/ago. 2012.

SILVA, Diogo Palheta Nery. *Entendendo o Conceito de Capabilities: Fundamentos da Economia Evolucionária e o Papel Dinâmico das Capabilities que Acessam Recursos/Competências Externos às Fronteiras da Firma*. in: *XVIII SEMEAD - Seminários em Administração*. Anais. São Paulo, nov 2015.

TEECE, David J.; PISANO, Gary AMY SHUEN. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533. Berkeley, 1997.