

Uma proposta teórico-metodológica para avaliação do desempenho organizacional que incorpore seus fatores críticos de sucesso *ad hoc*

Leonardo Ensslin, Ph.D. (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) ensslin@deps.ufsc.br
Sandra Rolim Ensslin, Dra. (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) sensslin@mbox1.ufsc.br
Ademar Dutra, Dr. (Universidade do Sul de Santa Catarina - Brasil) addutra@brturbo.com
Maria Margareth Mainhardt Carpes (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil)
magcarpes@deps.ufsc.br

Resumo

O fácil acesso às informações e a instrumentos genéricos de auxílio à gestão das organizações, ao mesmo tempo em que gera a algumas delas benefícios, vem prejudicando outras, em sua busca por uma posição competitiva favorável no mercado e a sua manutenção. Trata-se daquelas que não têm bem identificados e avaliados os seus fatores críticos de sucesso (FCSs) e, por conseguinte, não sabem exatamente aonde estão, aonde querem chegar e, tampouco, de que forma. Assim, têm dificultado o direcionamento de esforços para se gerar estratégias exitosas, condizentes com a sua realidade. Diante do exposto, a especificidade de cada empresa não pode ser negligenciada, em seu processo de avaliação e aperfeiçoamento. Mas como incorporar, em um modelo de avaliação do desempenho organizacional, os FCSs de cada empresa? Para solucionar esta questão, propõe-se uma perspectiva teórico-metodológica para avaliação do desempenho que incorpore os FCSs ad hoc de cada empresa, com base na Metodologia MultiCritério de Apoio à Decisão – Construtivista, por ter sido identificada como capaz para fazê-lo. De modo a demonstrar a operacionalidade da proposta, é apresentado um estudo de caso, para incorporação do FCS Responsabilidade Social (interna) no modelo de avaliação da performance organizacional da Empresa Alfa.

Palavras chave: Decisão Multicritério, Metodologia MCDA-C, Fator Crítico de Sucesso, Avaliação de Desempenho.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

Segundo Ensslin, Ensslin, S., Carpes (2004c), a busca pela sustentabilidade tem exigido das organizações preocupações crescentes. Cada vez mais novos instrumentos surgem para facilitar a gestão dos negócios. Porém, uma questão permanece: como incorporar, em um modelo de avaliação da performance organizacional, os fatores críticos de sucesso (FCSs) de cada empresa, de forma a avaliar o seu desempenho e a facilitar o seu aperfeiçoamento?

Visando solucionar tal questão, propõe-se a utilização da Metodologia MultiCritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C), como um facilitador ao processo de promoção de entendimento e de geração de conhecimento às empresas, com relação a seus contextos específicos. A mesma foi identificada pelo seu potencial para a construção de um modelo de avaliação exclusivo, eficiente e eficaz. Ou seja, capaz de (i) atender às particularidades organizacionais, modelando-as, (ii) possibilitar maior entendimento, discussões e negociações no próprio processo de construção e, também, de utilização do modelo, e (iii) contribuir para o alcance de resultados consistentes, por possibilitar a geração e a priorização de ações com

base em informações objetivas.

O objetivo do trabalho é, pois, propor uma perspectiva teórico-metodológica, utilizando a MCDA-C, capaz de incorporar os FCSs *ad hoc* no modelo de avaliação do desempenho organizacional e facilitar o seu aperfeiçoamento. Desta forma, almeja-se possibilitar às empresas (objetivos específicos):

- Identificar os seus FCSs e ter maior conhecimento sobre o contexto;
- Avaliar o seu desempenho, segundo os FCSs (objetivos estratégicos) identificados, e
- Aperfeiçoar o seu desempenho, gerando e priorizando ações capazes de contribuir para o alcance dos FCSs (objetivos estratégicos ou preocupações) identificados.

Antes que se proceda ao detalhamento da pesquisa, cumpre esclarecer o conceito adotado para o termo “Fator Crítico de Sucesso” (FCS).

Segundo Grunert e Ellegard (1992), fatores críticos de sucesso (FCSs) são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes. Transcendem os pré-requisitos pra estar no mercado. São fatores que diferenciam as organizações de um mesmo mercado e, caso não sejam corretamente gerenciados, podem gerar influências negativas significativas sobre o sucesso da empresa, no ambiente em que atua.

De acordo com os referidos autores, os FCSs percebidos pelos gestores podem ser distorcidos por diversos motivos, como a limitação de informações. Assim, a identificação dos FCSs e a geração de conhecimento sobre o contexto a ser gerenciado, por meio de instrumentos objetivos e confiáveis (validados cientificamente e legitimados pelo usuário, no caso, a empresa), contribui para superar estes motivos e outras deficiências que possam surgir. Neste sentido, para Leidecker e Bruno (1984), quando os FCSs são adequadamente identificados e gerenciados, promovem melhor desempenho e o aumento da competitividade da organização, no mercado em que atua.

Ainda, deve-se ressaltar que há uma dinamicidade no conjunto de FCSs das empresas, fruto das constantes mudanças nos seus ambientes interno e externo. Portanto, é necessário avaliação, monitoria e controle, de forma a incluir, excluir ou alterar estes FCSs. Procedimentos, estes, possíveis com a proposta teórico-metodológica a ser descrita.

Para mostrar a MCDA-C em ação e testar a operacionalidade da proposta, apresenta-se um estudo de caso realizado numa geradora privada de energia, aqui denominada Empresa Alfa. Esta almejava incorporar um novo fator crítico de sucesso (FCS) em seu modelo de avaliação: a Responsabilidade Social (RS), especialmente a referente às ações voltadas aos seus colaboradores. Ou seja, a RS “internamente”, neste primeiro momento, focando a área de investimentos voltados ao público interno.

Uma das preocupações emergentes da Empresa Alfa é a Responsabilidade Social (RS). Tal fator possui instrumentos específicos de avaliação, desenvolvidos por entidades competentes. Porém, estes são genéricos e voltam-se mais à promoção da transparência (comunicação) do que a empresa desenvolve (para com seus *stakeholders*) do que, propriamente, estão preocupados com a garantia de retorno para a empresa. Ou seja, o enfoque está nos seus *stakeholders*, não no desempenho da empresa (retorno gerado aos investidores: proprietários e acionistas).

Assim, utilizou-se a MCDA-C na construção de um modelo de avaliação específico, que incorporasse esta preocupação (a RS, especificamente a “interna”, como um novo FCS da Empresa Alfa) e fosse capaz de indicar o desempenho da empresa com relação a todas as suas preocupações para esta área de investimentos (voltados ao público interno). Com isso, o FCS

considerado (RS interna) pôde ser avaliado, incorporado à gestão organizacional e, mesmo que indiretamente (por figurar como um valor percebido pelo cliente, tanto o interno quanto o externo), contribui para a geração de maior retorno aos investidores da empresa.

Ressalta-se que, apesar de não ter sido analisado o contexto global da empresa (eis que se estudou apenas uma área de investimentos da mesma: público interno), já é possível demonstrar os benefícios da proposta teórico-metodológica aqui referenciada, passíveis de visualização ao final do artigo.

Por fim, salienta-se que a pesquisa é do tipo aplicada (quanto à natureza), descritiva e exploratória (referente à forma de abordagem do problema), quantitativa e qualitativa (quanto aos seus objetivos), que utilizou o levantamento bibliográfico, um estudo de caso e pesquisa-participante com procedimentos técnicos, numa abordagem fenomenológica. Possui, como resultado esperado, a disponibilização de um instrumento capaz de avaliar e aperfeiçoar o desempenho das empresas, sejam quais forem seus FCSs (ou seus objetivos ou preocupações).

A seguir, parte-se para a revisão bibliográfica da Metodologia MCDA-C, aqui utilizada.

2. Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

A MCDA-C emerge como uma evolução da Pesquisa Operacional (Vincke, 1992), sendo informada por um novo espírito: o reconhecimento dos limites da objetividade (Roy & Vanderpooten, 1996). Diante disto, enfatiza uma diferença básica de atitude, conforme Roy (1990; 1993), qual seja: a modelação do contexto decisório, por meio da consideração das convicções e valores dos atores envolvidos no processo decisório, possibilitando a construção de um modelo de avaliação, com base no qual se acredita que as decisões tomadas sejam as mais adequadas para o contexto em questão (ENSSLIN, ENSSLIN, S, DUTRA, 2000, p.80).

A MCDA-C consiste de três fases básicas (Figura 1), diferenciadas e correlacionadas.

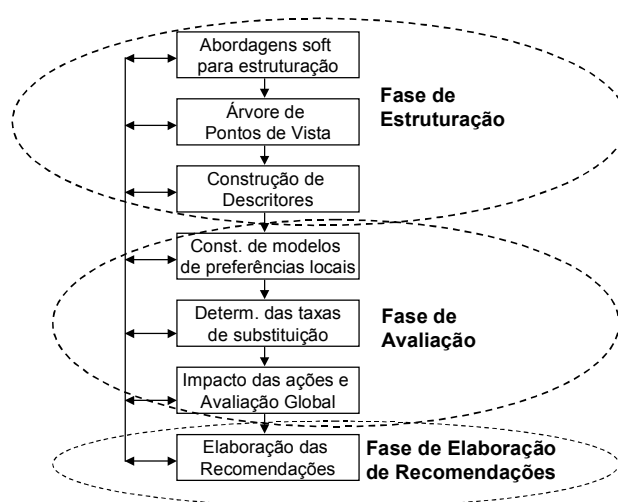


Figura 1: Ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MCDA-Construtivista
Fonte: Ensslin, S (2002, p.156) adaptado de Dutra (1998, p.83)

Tais fases podem ser melhor entendidas a partir do detalhamento a seguir.

2.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação objetiva fundamentalmente a aprendizagem, “o estabelecimento de um mecanismo de comunicação entre os vários atores envolvidos no processo decisório, vindo

por promover uma compreensão da situação percebida como problemática e por conduzir a uma linguagem comum entre eles” (ENSSLIN, ENSSLIN, S., DUTRA, 2000, p.81).

Para que este propósito seja alcançado, esta fase consiste de três etapas, descritas a seguir.

(i) Mapa de Relações Meios-Fins

A primeira e central preocupação desta etapa é entender o problema, sob a perspectiva dos atores envolvidos no contexto. Para ajudar neste entendimento, utiliza-se o Mapa de Relações Meios-Fins, pelo qual o facilitador (pessoa que tem a função de facilitar, apoiar e conduzir o processo decisório, bem como oferecer recomendações aos decisores (Ensslin, Montibeller, Noronha, (2001)) constrói uma representação gráfica das manifestações do decisor.

O Mapa de Relações Meios-Fins consiste de alguns passos. O primeiro, a definição de um rótulo para o problema (Eden *et al.*, 1983), por meio do qual, utilizando-se a técnica de ‘brainstorming’, são extraídos dos atores aqueles aspectos (que serão, a partir daqui, chamados de conceitos) considerados, por eles, como relevantes. O próximo passo consiste num processo de questionamento (no trabalho, a proposta de Keeney (1992) foi utilizada), por meio do qual um conceito passa a gerar um outro, e este novo conceito passa a ser o conceito fim, com relação ao anterior (até que se chegue, em um extremo, àquele conceito considerado, pelo decisor, como estratégico e, no outro extremo, a um conceito passível de mensuração).

De posse do Mapa de Relações Meios-Fins, parte-se para a Estrutura Hierárquica de Valor.

(ii) Estrutura Hierárquica de Valor

A preocupação desta etapa é construir uma estrutura arborescente que permita uma representação clara e simples de um problema complexo inicial, oferecendo uma visualização apenas daqueles aspectos a serem considerados na avaliação das ações potenciais. Aspecto, este, aqui entendido como um critério de valor (na literatura da área, denominado também por “aspecto relevante” ou “valor” (ROY, 1996), “ponto de vista” (BANA E COSTA, 1993, e ENSSLIN *et al.*, 2000), “objetivo” (KEENEY, 1992) ou “fator crítico de sucesso” (HOFER & SCHENDAL, 1978)). E ações aqui consideradas como (i) possíveis projetos ou investimentos a serem realizados (dentre uma lista de “n” projetos potenciais, por exemplo, os quais são avaliados com o intuito de serem, posteriormente, priorizados) ou mesmo como (ii) uma “fotografia” do comportamento da empresa (indicando “aonde” ela está, qual seu desempenho frente aos objetivos organizacionais, ou FCSs, identificados).

Na Estrutura Hierárquica de Valor, conforme Bana e Costa (1992), um ponto de vista (PV) representa todo o aspecto da realidade que o decisor percebe como importante para a construção do modelo de avaliação das ações existentes ou a serem criadas.

Muitas vezes, para um PV tornar-se operacional, é necessário decompô-lo em outros, que o explicarão e o detalharão, num processo que permita se chegar a um nível passível de mensuração. Aos primeiros se denomina Pontos de Vista Fundamentais (PVFs, que são os FCSs) e aos seguintes, frutos da decomposição, Pontos de Vista Elementares (PVEs, explicativos de seus respectivos PVFs ou FCSs). A partir dos PVs dos últimos níveis, obtidos pelo processo de decomposição, constrói-se o descritor.

(iii) Descritor de Impacto

De acordo com Ensslin, Ensslin, S., Carpes (2004a), a preocupação desta etapa é construir uma função operacional para cada PV, permitindo a visualização dos possíveis impactos das ações potenciais (apresentados em níveis hierárquicos decrescentes), bem como a atratividade de cada nível (intensidade de preferência de um nível em relação a outro, de maneira a construir uma escala de preferência local), segundo percepção do decisor.

É, pois, um conjunto ordenado de níveis plausíveis de impacto associados a um PVF (Bana e Costa & Silva, 1994), (i) identificado tão objetivamente quanto possível (Bana e Costa & Silva, 1994) e (ii) ordenado de tal modo que seja definida a direção de preferência, permitindo o estabelecimento da atratividade (ENSSLIN, ENSSLIN,S, DUTRA, 2000, p.84).

2.2 Fase de Avaliação

Após construído o descritor e concluída a fase de estruturação, parte-se para a fase de avaliação, a qual tornará possível avaliar o desempenho das ações potenciais (projetos e investimentos possíveis) e, se necessário, gerar novas e melhores alternativas para o caso tratado. Esta fase se constitui de cinco etapas, apresentadas a seguir.

(i) Teste de Independência Preferencial

Salienta-se, antes de se prosseguir, que uma das propriedades dos PVFs é a isolabilidade. Formalmente, segundo Ensslin (2001), um PVF é preferencialmente independente dos demais se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste PVF, não dependem do desempenho destas mesmas ações nos demais. Se tal condição for verificada entre todos os pares de PVFs da árvore, eles são preferencialmente independentes.

(ii) Funções de Valor

Após construídos os descritores, de forma a avaliar as ações nos PVs, prossegue-se à quantificação do desempenho destas ações, segundo a percepção dos decisores. Isto é viabilizado por meio da construção das Funções de Valor associadas a cada descritor.

Tais funções figuram como instrumentos que auxiliam os decisores a expressar, de forma numérica, suas preferências. São utilizadas para ordenação da diferença de atratividade entre os pares de níveis de impacto, resultando num melhor entendimento sobre o problema dos decisores. “Uma função de valor é uma ferramenta julgada adequada, pelos decisores, para auxiliar na articulação de suas preferências, permitindo avaliar ações potenciais, segundo um determinado ponto de vista” (ENSSLIN *et al*, 2001, p. 190).

Para sua construção, podem ser utilizados diferentes métodos, como o da pontuação direta (Direct Rating), o da Bissecção e o do Julgamento Semântico, aqui utilizado (obtendo-se a função pela comparação par-a-par da diferença de atratividade entre as ações potenciais).

Em seguida, são fixados em cada descritor os valores 0 (zero) e 100 (cem) para os níveis considerados Neutro e Bom, respectivamente, ancorando os descritores e, por meio da interpolação linear positiva, tornando a atratividade equivalente em todos.

(iii) Taxas de Harmonização

Depois de determinadas as funções de valor, segue-se à determinação das taxas de harmonização, que expressam a perda de desempenho que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho em outro, representando a sua contribuição para o valor global do modelo (ENSSLIN *et al*, 2001). São necessárias frente à dificuldade de encontrar ações potenciais que tenham o melhor desempenho em todos os critérios do modelo.

Para determinação das taxas, há os métodos Trade-Off, Swing Weights e Comparação Par-a-Par, utilizada no presente trabalho. Este método é semelhante ao do Julgamento Semântico, realizado comparando-se par-a-par ações fictícias com desempenhos diferentes em apenas dois critérios, e idênticos nos demais. Ou seja, da mesma forma como se analisou a diferença de atratividade entre os níveis do descritor (na etapa de determinação da função de valor), neste momento se analisa a diferença de atratividade entre os critérios (pontos de vista ou FCSs).

(iv) Modelo Global e Perfil de Desempenho

Após estruturado o problema, definido o conjunto de ações potenciais e identificado o desempenho de cada ação potencial em cada um dos critérios e sub-critérios, é possível visualizar melhor o desempenho das ações, por meio do gráfico do perfil de impacto.

A partir deste, pode-se, segundo Ensslin *et al* (2001, p. 244), além de (i) avaliar as ações, identificando os pontos fortes e fracos de cada uma e as ações dominantes (melhores, em pelo menos um critério, que as demais, e não pior nos outros critérios) e dominadas (perdem para outra(s) ação(ões) em todos os critérios), (ii) gerar oportunidades de aperfeiçoamento das mesmas, pela identificação do eixo de avaliação de uma ação potencial, superior, a outra. Isso torna possível realizar um diagnóstico mais acurado e completo do desempenho de uma ação e favorece o aumento do conhecimento dos decisores sobre o seu problema.

(v) Análise de Sensibilidade

Ao final da fase de avaliação, depois do processo recém descrito, parte-se para a análise de sensibilidade. Segundo Goodwin e Wriqth (1991 *apud* ENSSLIN *et al*, 2001), esta etapa tem como objetivo principal verificar as respostas do modelo frente a alterações de parâmetros aplicados no mesmo. É útil para avaliar a robustez do modelo, ou seja, verificar o quanto uma pequena variação na taxa de harmonização de um critério (FCS) influencia na avaliação das ações potenciais. Se o resultado final das ações potenciais não é influenciado por alterações devido a pequenas variações nas taxas de harmonização (como 10%), o modelo é considerado robusto.

2.3 Fase de Recomendações

Ao término do processo de apoio à decisão, são geradas as recomendações, de forma a orientar as ações a serem definidas e implementadas e a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório. Ou seja, de modo a se determinar, a partir do desempenho atual e considerados os objetivos (FCSs) do decisor, como aperfeiçoar o desempenho identificado.

Após descritas as fases da Metodologia MCDA-C, volta-se à apresentação do estudo de caso.

3. Estudo de caso da implementação da proposta teórico-metodológica

A empresa estudada é uma sociedade anônima de capital aberto, geradora privada de energia, com atuação em todo o Brasil, aqui denominada Empresa Alfa. Esta tem profunda consciência de sua repercussão sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente, estando continuamente atenta à questão da responsabilidade social (RS) e desejando, por conseguinte, incorporar tal FCS em um modelo próprio para avaliar seu desempenho.

Para o desenvolvimento do trabalho, de forma a testar a operacionalidade da proposta teórico-metodológica, a aplicação da metodologia e criação do modelo limitou-se, neste primeiro momento, à área direcionada ao público interno, por uma própria preferência da empresa. Assim, todo o processo se desenvolveu considerando a pessoa responsável pela coordenação desta área como o decisor. Ou seja, o coordenador da área voltada ao público interno (RS interna).

Antes de tudo, foi estruturado um conjunto de critérios que deveriam ser atendidos pelo instrumento de avaliação de desempenho, a ser gerado para a empresa (no caso, a proposta teórico-metodológica). Tal estruturação se deu com base em diferentes autores e, também, nas necessidades do decisor da Empresa Alfa, resultando nos critérios apresentados pela Figura 3.

A seguir, foi realizada uma busca por instrumentos de avaliação da RS passíveis de utilização pela empresa. Os mais referenciados pela literatura, reconhecidos largamente em todo o país,

que merecem destaque, são os sugeridos pela Global Reporting Initiative (GRI), pelo Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos).

Ainda assim, por terem sido gerados com propósitos diferentes do que se volta o presente estudo, verificou-se que os mesmos não atendem com sucesso a todos os critérios considerados pelo decisor (para o modelo de avaliação de desempenho por ele almejado). Isso porque seus indicadores são genéricos e/ou qualitativos, e não permitem uma análise organizacional específica e objetiva (simultaneamente). (Para visualizar a análise realizada e o comportamento de cada um dos instrumentos, consultar Figura 3).

Aspectos considerados para avaliação das diferentes abordagens		Instrumentos	GRI	Ibase	Ethos
Conhecimento gerado	Interação (geração de conhecimento por meio de processo estruturado)		■	■	■
	Entendimento (compreensão do que está sendo avaliado e do porquê)		■	■	■
	Reconhecimento científico (o processo é validado cientificamente)		■	■	■
	Reconhecimento social (o processo é legitimado pelos decisores)		■	■	■
	Acesso (acesso ao instrumento é livre ou restrito)		■	■	■
Fatores críticos de sucesso considerados	Apresentação (os FCS são apresentados)		■	■	■
	Independência (o FCS é independente de outros)		■	■	■
	Mensuração (é possível quantificar o desempenho do FCS no contexto)		■	■	■
	Compreensão (a informação é compreendida por todos)		■	■	■
	Atratividade (quanto um FCS é mais interessante à competitividade)		■	■	■
	Flexibilidade (instrumento pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa)		■	■	■
	Competitividade (instrumento incorpora os aspectos julgados importantes)		■	■	■
Indicadores	Definição (o indicador é claro e identifica o desempenho atual nos FCSs)		■	■	■
	Escalas (considera alguma escala nominal, ordinal, intervalos ou de razão)		■	■	■
	Atratividade (intensidade de preferência de um nível em relação a outro)		■	■	■
	Padrões (referências ou âncoras que permitem comparar FCSs)		■	■	■
	Ações (proporciona a geração de ações)		■	■	■
	Custo (custos envolvidos na aplicação do instrumento)		■	■	■
Tomada de decisão	Visão (identifica se a tomada de decisão afeta desempenho local e global)		■	■	■
	Facilidade de uso (facilidade de se utilizar os indicadores no dia-a-dia)		■	■	■
	Justificativa (proporciona uma justificativa do porquê da decisão)		■	■	■
	Efetividade (permite alcançar resultados competitivos de forma efetiva)		■	■	■
Aperfeiçoamento	Planejamento (são fornecidos subsídios objetivos para o planejamento)		■	■	■
	Execução (instrumento permite gerar e implementar ações)		■	■	■
	Monitoria (instrumento permite avaliar, monitorar e controlar ações)		■	■	■

Legenda:

Pontos fortes (aspectos relevantes ou vantagens) ■

Pontos fracos (limitações ou desvantagens) ■

Figura 3: Critérios para analisar o modelo de avaliação da Empresa Alfa (incorporada a variável RS)
Fonte: Carpes (2005, p. 47)

Pelo exposto, como os instrumentos que a empresa dispunha para avaliar o seu desempenho em RS (público interno), consideradas as demais preocupações nesta área de investimentos, não atendiam com sucesso a todos os critérios identificados (Figura 3), partiu-se para o desenvolvimento da proposta teórico-metodológica descrita neste artigo.

A seguir é apresentado, pois, o processo de construção do modelo requerido pela Empresa Alfa, o qual se baseou nas fases dispostas na Metodologia MCDA-C, já detalhadas.

3.1 Fase de Estruturação

Após definido o rótulo para o problema (*Avaliação do desempenho da ALFA na área de público interno, com seus investimentos em RS*), identificados os elementos primários de avaliação – EPAs, e construídos os conceitos, pôde-se chegar ao mapa de relações meios-fins.

Este foi analisado e originou a estrutura hierárquica de valor. Esta possuía quatro grandes áreas, que subdividiam em duas, cada uma, totalizando oito PVFs, nos quais o FCS “Responsabilidade Social interna” se materializa: (i) **Resultados globais** (PVF1: estruturação dos processos e PVF2: valor agregado), (ii) **Desenvolvimento do indivíduo** (PVF3: técnico e PVF4: comportamental), (iii) **Valorização do indivíduo** (PVF5: remuneração e PVF6: reconhecimento) e (iv) **Imagem** (PVF7: interna e PVF8: externa).

Para melhor entender de que forma estes PVFs são avaliados no modelo, ou seja, para saber quais as preocupações do decisor com relação a cada um destes PVFs, deve ser visualizada a Figura 4, na qual consta a referida estrutura hierárquica de valor (com as respectivas “explicações” de cada ponto de vista).

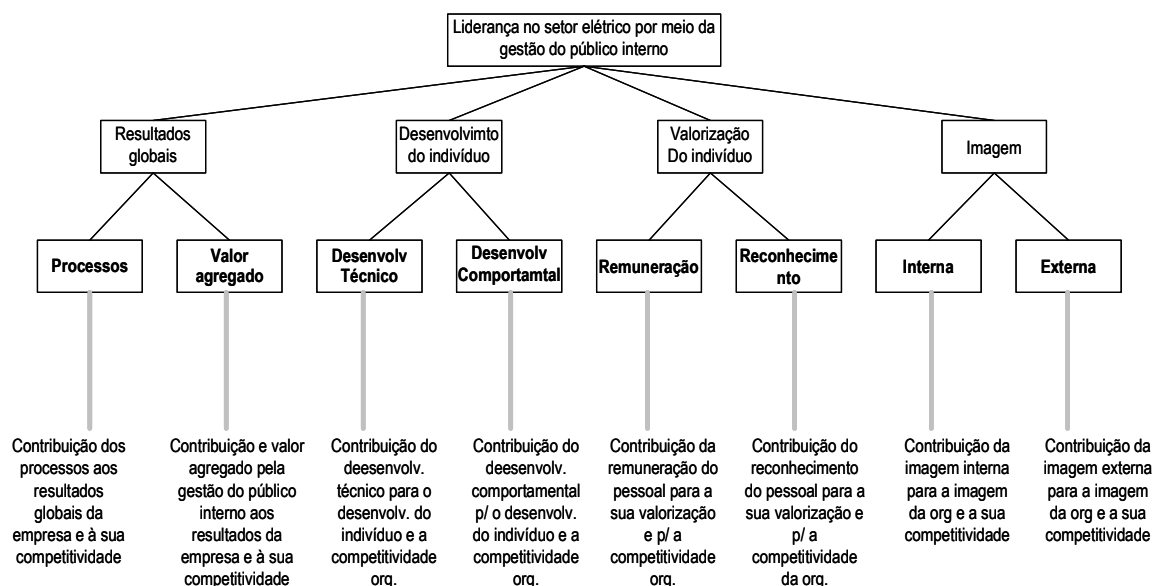


Figura 4: Estrutura hierárquica de valor e explicações de cada ponto de vista (PVF).

Fonte: autores

Por meio desta, foram construídos os descritores, um dos quais é apresentado na Figura 5.

DESCRITOR		
Plano de Desenvolvimento do Indivíduo		
Frequência e demanda de revisão do PDI		
N	Âncora	Descrição
6		PDI é revisado uma vez ao ano, seguindo um planejamento
5	Bom	PDI é revisado uma vez a cada dois anos, seguindo um planejamento
4		PDI é revisado uma vez ao ano, somente a partir da demanda dos funcionários
3	Neutro	PDI é revisado uma vez a cada três anos, seguindo um planejamento
2		PDI é revisado uma vez a cada dois anos, somente a partir da demanda dos funcionários
1		PDI não é revisado ou o é uma vez a cada três anos

Figura 5: Descritor Frequência e demanda de revisão do PDI (PVF 4, D. Indivíduo)

Fonte: autores

3.2 Fase de Avaliação

Em seguida à construção dos descritores capazes de mensurar cada preocupação do decisor, são construídas suas respectivas funções de valor, inclusive com as âncoras (Neutro e Bom), com auxílio do Programa MACBETH, tal qual se percebe pelo exemplo da Figura 6.

Matrix of judgements: (consistent)							Scores		
	N6	N5	N4	N3	N2	N1			
N6	0	1	3	4	5	6	100.00	100.00	112.5
N5		0	3	4	5	6	96.67	96.67	100.0
N4			0	4	5	6	86.67	86.67	62.5
N3				0	5	6	70.00	70.00	0.0
N2					0	4	33.33	33.33	-137.5
N1						0	0.00	0.00	-262.5

Macbeth Current Fixed scale

Figura 6: Função de valor do descritor Frequência e demanda de revisão do PDI. (PVF 4, D. Indivíduo)
Fonte: autores.

Após construídas as funções, parte-se para a determinação das taxas de harmonização (utilizando-se o método de Comparação Par-a-Par, semelhante ao do Julgamento Semântico).

Por fim, por meio do gráfico do perfil de impacto (Figura 7), é possível avaliar o desempenho da área de público interno da Empresa Alfa, com seus investimentos em RS.

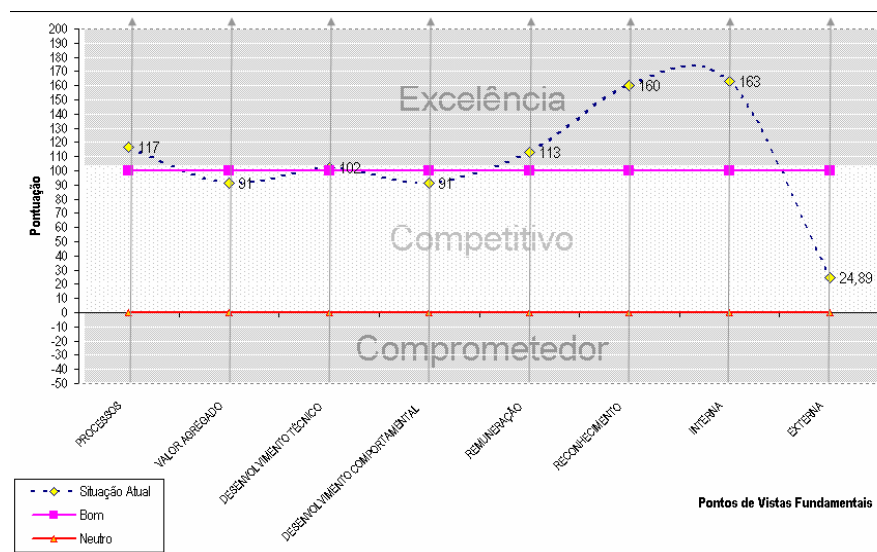


Figura 7: Avaliação local do comportamento da área (público interno) no modelo
Fonte: autores.

3.3 Fase de Recomendações

Depois de analisado o desempenho e a robustez do modelo (perfil de desempenho e análise de sensibilidade, respectivamente, ainda na Fase de Avaliação), são geradas as recomendações, de forma a melhor atender aos valores e interesses dos envolvidos no contexto decisório.

Analisando-se os pontos fortes e fracos da área estudada da Empresa Alfa, percebe-se bom desempenho nos PVFs: Imagem Interna (da área Imagem) e Reconhecimento dos indivíduos

(da área Valorização do Indivíduo). E, como oportunidades de melhoria, são identificados os PVFs: Valor Agregado, Desenvolvimento Comportamental e Imagem Externa.

Assim, as ações de melhoria foram definidas de modo a aumentarem a contribuição destes PVFs no modelo global, tornando todos os desempenhos locais muito próximos da referência superior (excelência) do modelo e, assim, melhor contribuindo para ao alcance dos FCSs da empresa.

As ações de melhoria definidas estão contidas no Plano de Investimentos gerado em conjunto com a Empresa Alfa, cujos resultados 1.1 e 1.2, da Ação 1, podem ser visualizados no Apêndice, ao final.

4. Conclusões e recomendações

O estudo descrito neste artigo visou apresentar e destacar a potencialidade da proposta teórico-metodológica (baseada na Metodologia MCDA-C) em construir modelos de avaliação de desempenho capazes de atender às particularidades de cada empresa, por meio da modelagem da sua percepção.

Após (i) propor uma perspectiva teórico-metodológica, utilizando a MCDA-C, capaz de incorporar os FCSs específicos de cada empresa (para o estudo de caso, a preocupação com a RS, especificamente, a interna) no modelo de avaliação do desempenho organizacional, e (ii) verificar a facilidade para geração e priorização de ações, a partir da análise deste desempenho, percebeu-se possível facilitar às empresas (objetivos específicos):

- Identificar os seus FCSs e ter maior conhecimento sobre o contexto;
- Avaliar o seu desempenho, segundo os FCSs (objetivos estratégicos) identificados, e
- Aperfeiçoar o seu desempenho, gerando e priorizando ações capazes de contribuir para o alcance dos FCSs (objetivos estratégicos ou preocupações) identificados.

O estudo de caso apresentado evidenciou a construção do modelo para uma área específica da Empresa Alfa (investimentos em público interno, num primeiro momento). A empresa não possuía um instrumento de avaliação capaz de (i) incorporar o FCS Responsabilidade Social (interna), consideradas todas as suas preocupações na área, e (ii) facilitar a análise global das práticas implementadas e dos resultados alcançados. Por conseguinte, não dispunha de um instrumento capaz de fornecer subsídios para gerar e priorizar ações (práticas) que melhor atendessem aos objetivos organizacionais (objetivo principal de processos de avaliação de desempenho).

Tal desafio foi possível com a utilização da proposta teórico-metodológica.

Por fim, recomenda-se, como pesquisa posterior a esta, a utilização da MCDA-C para a construção de um modelo que considere as demais áreas da Empresa Alfa, incorporando todos os FCSs dos decisores em cada uma destas áreas. Assim, são contemplados os objetivos estratégicos empresariais globais, e não apenas de uma área específica.

Referências

BANA e COSTA, C.A., Structuration, construction et exploitation d'un modèle multicritère d'aide à la décision, PhD Thesis, Universidade Técnica de Lisboa, 1992.

BANA e COSTA, C.A. Três Convicções Fundamentais na Prática do Apoio à Decisão. Pesquisa Operacional, v.13, n.1, p. 09-20, Jun. 1993.

BANA e COSTA, C. A., SILVA, F. N. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. Investigação Operacional, vol. 14, pp. 115-131, 1994.

- CARPES, M. M. M.. A RS como uma variável integrada aos demais fatores de competitividade das organizações: uma proposta teórico-metodológica para avaliação de desempenho. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), UFSC, Florianópolis, 2005.
- DUTRA, A. Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos do SEA à Luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1998.
- EDEN, C., JONES, S., SIMS, D. *Messing about in problems*. Oxford: Pergamon, 1983.
- ENSSLIN, S. A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista: uma ilustração de implementação. Tese (Doutorado). PPGEP – UFSC. Florianópolis. Brasil, 2002.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO G.; NORONHA S. M.. *Apoio à Decisão*. Florianópolis: Insular; 2001.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., DUTRA, A, MCDA: A constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research (Intl.Trans.in Op. Res.) IFORS – Published by Elsevier Science Ltd., 2000. v.7, p.79-100. ISBN 0969-6016/00*
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., CARPES, M.M.M.. RS como uma fonte geradora de oportunidades às instituições e empresas socialmente atuantes nas regiões. II Congr. Nac. Excelência em Gestão – UFF, 2004a.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., CARPES, M.M.M.. A comunicação como um instrumento para a criação de diferencial competitivo às empresas que investem em RS. 4ª SEPEX – UFSC, 2004b.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., CARPES, M.M.M.. A identificação da repercussão da incorporação da RS na gestão organizacional por meio da Metodologia MCDA-C. XXIV Enc. Nac. de Eng. de Produção, 2004c.
- ENSSLIN, S. R., A importância da estruturação nos processos decisórios complexos. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.
- GOODWIN, P., WRIGHT, G. *Decision Analysis for Management Judgement*. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.
- GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. The concept of key success factors: theory and method. MAPP Working Paper, n. 4, Oct. 1992.
- HOFER, W. e SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing. 1978.
- KEENEY, R. *Value Focused Thinking: Path to Creative Decisionmaking*. Cambridge:Harvard, 1992.
- LEIDECKER, J. K., BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v. 17, n. 1, p.23-32, 1984.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science? *European J. of O.R.*, v.8, n.1, pp. 184-203, 1993.
- ROY, B. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Kluwer Academic Publisher, 1996.
- ROY, B., VANDERPOOTEN, D., The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v.5, pp. 22-38,1996.
- VINCKE, P., *Multicriteria Decision-aid*. JohnWiley & Sons,1992.

Apêndice

Plano de Investimentos			Duração: 12 meses
Área: Público interno da Empresa Alfa			
Ações, resultados esperados e respectivas atividades	Indicador objetivamente comprovável (meta)	Meio de verificação	Responsável
AÇÃO 1 Buscar ter indivíduos agindo segundo comportamento padrão da empresa (padrão interno e comportamento do mercado), comprometidos com seus resultados			
Resultado 1.1. Ter os indivíduos agindo segundo os princípios da empresa, de forma a agirem como multiplicadores da sua imagem, externamente			
1.1.1 Definir o padrão de comportamento desejado 1.1.2 Incentivar o padrão de comportamento 1.1.3 Avaliar o padrão de comportamento 1.1.4 Definir ações para ajustar o comportamento 1.1.5 Implementar as ações 1.1.6 Reavaliar o padrão de comportamento	Perfil do comportamento do pessoal, desejado pela empresa, definido até o mês 6 do Ano I (2005); Sistemática para avaliação do comportamento definida até o mês 8 do Ano I; Comportamento avaliado no meses 9 e 12 do Ano I; Ações de ajuste definidas até o mês 10 e implementadas até o mês 12 do Ano I; Comportamento (da maioria do pessoal – mais de 50%) está de acordo com o desejado até o mês 12 do Ano I.	Descritor 108 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Ata de reunião Relatórios Modelo de avaliação Plano de Ação	(Nome do responsável – informação sigilosa)
Resultado 1.2. Ter os indivíduos comprometidos com os resultados da empresa			
1.2.1 Estruturar um modelo de rotina de trabalho 1.2.2 Incentivar a adequação ao modelo estruturado 1.2.3 Criar instrumento para avaliar adequação 1.2.4 Avaliar adequação 1.2.5 Monitorar adequação (controle e aperfeiçoamento)	Modelo de rotina de trabalho definido até o mês 6 do Ano I; Modelo divulgado entre as pessoas (em todos os níveis) a partir do mês 7 do Ano I; Instrumento para avaliar adequação construído até o mês 7 do Ano I; Adequação ao modelo avaliada e monitorada permanentemente, a partir do mês 8 do Ano I.	Descritor 35 do modelo de avaliação de desempenho da área pontuado no nível 4 Ata de reunião Relatórios Modelo de avaliação Plano de Ação	(Nome do responsável – informação sigilosa)

