

# Metodologias para Avaliar o Desempenho Organizacional: Revisão e Proposta de uma Abordagem Multicritério

---

**Ademar Dutra**

professor no Departamento de Administração da UNISUL

## RESUMO

No contexto organizacional contemporâneo a busca de competitividade tem exigido das organizações preocupações permanentes com sistemas de avaliação de seu próprio desempenho. Assim sendo, as organizações lançam mão de modelos de avaliação disponíveis na literatura. Dada a importância do modelo selecionado para o processo avaliativo, faz-se necessária uma investigação sobre a natureza e o potencial das metodologias existentes. Neste sentido, e a partir de uma revisão da literatura, este trabalho, de cunho teórico, propõe a análise e comparação de alguns modelos de avaliação considerados relevantes, segundo critérios definidos pelo autor. Em um primeiro momento, este trabalho apresenta uma justificativa da seleção feita entre as metodologias disponíveis, explicitando os critérios construídos para o processo seletivo. Posteriormente, são discutidos os aspectos de uma metodologia pouco explorada no campo disciplinar de administração de empresas, a saber, a metodologia Multi-Criteria Decision Aiding – Constructivist (MCDA-C). Argumenta-se que esta metodologia tem se destacado em relação aos critérios de avaliação construídos e, conseqüentemente, em comparação com as demais metodologias discutidas. Pretende-se, assim, oferecer uma

Ademar Dutra

contribuição teórica para o processo de avaliação de desempenho organizacional, em consonância com o contexto atual.

**Palavras-chave:** sistemas de avaliação, desempenho organizacional, abordagem multicritério.

## ABSTRACT

In the present organizational context the search for competitiveness has demanded from the enterprises an everlasting concern with systems of evaluation of their own performance. Thus the organizations use the paradigms of evaluation available. Due to the importance of the paradigm selected it is necessary to assess the nature and potential of the existing methodologies. Thus, starting with a review of the literature concerned, the present work, which is mainly theoretical, proposes to analyse and compare some of the most relevant models of evaluation, according to some criteria defined by its author. First the present paper justifies the selection undertaken among the methodologies available and explains the criteria used for such a choice. Then the main aspects of the Multi-Criteria Decision Aiding – Constructivist (MCDA-C), a methodology still little exploited by the area of business administration, are discussed. It is argued that this methodology stands out when compared to the other methodologies taking into account the evaluation criteria adopted. The aim of the present work is to offer a theoretical contribution to the process of performance evaluation keeping in mind the present situation.

**Key words:** evaluation systems, enterprise performance, Multi-Criteria Decision Aiding.

## INTRODUÇÃO

A importância do processo de avaliação do desempenho organizacional pode ser caracterizada por meio da afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21). Assim, o ato ou ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho, mesmo que seja informal.

Considerando, ainda, que a melhoria do desempenho organizacional passou a ser o foco diário de todos os profissionais que exercem funções de liderança, a adoção de sistemas de avaliação tornou-se indispensável nos dias atuais.

Historicamente, os processos de avaliação de desempenho organizacional têm passado por alterações significativas, com vistas ao ajuste e ao alinhamento a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

A partir da Revolução Industrial até a segunda metade do século XX, as preocupações com a avaliação do desempenho organizacional focalizavam critérios estritamente financeiros e econômicos. Utilizavam-se modelos quantitativos e normativistas, centralizados na capacidade da organização de maximizar lucros no horizonte de vida de um projeto, em detrimento de qualquer outro critério. Nesse período, o ambiente organizacional era caracterizado pela certeza, previsibilidade e estabilidade, o que justificava a adoção de tais modelos.

Já a partir da década de 70, do século passado, iniciaram-se mudanças fundamentais no ambiente organizacional, influenciadas, principalmente, pelos seguintes aspectos: (i) processo de globalização; (ii) aumento da competitividade; (iii) concorrência em escala global; (iv) rápido desenvolvimento tecnológico; (v) processos integrados com fornecedores e clientes; (vi) segmentação e enfoque nos clientes; (vii) conhecimento como fator de produção (ULRICH, 1998; DRUCKER, 1997, 2001; KAPLAN e NORTON, 1997).

Essas mudanças no ambiente organizacional, que permanecem e se tornam mais intensas nos dias de hoje, exigem das organizações: (i) flexibilidade, por meio da maleabilidade nos processos de trabalho; (ii) agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; (iii) geração de conhecimento, por meio do processo de aprendizagem organizacional; (iv) criação de capital intelectual, por meio do desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores; (v)

Ademar Dutra

nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (HAYES e PISANO, 1994; ENSSLIN, L., 1994, ULRICH, 2000). Assim, as organizações que estiverem inseridas nessa configuração e praticando essas dimensões terão maior capacidade para apresentar níveis de excelência de desempenho organizacional e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.

Neste contexto, dada a importância da avaliação de desempenho organizacional, este artigo objetiva analisar algumas metodologias de avaliação, frente a critérios construídos pelo autor, considerados essenciais para o cotidiano do mundo organizacional.

Preliminarmente, face ao processo de evolução e mudanças que justifica a utilização de metodologias de avaliação de desempenho organizacional, cumpre, neste momento, apresentar uma conceituação do que se entende por avaliar o desempenho de uma organização: avaliar consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, face a seus objetivos estratégicos, caracterizando em que nível de desempenho ela própria se encontra, com vistas à promoção de ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de (i) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional; (ii) avaliação desses aspectos; (iii) visualização do desempenho organizacional, e (iv) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento.

Concluída a conceituação da avaliação de desempenho organizacional, passa-se à discussão dos critérios construídos para a apreciação de algumas das principais metodologias existentes.

## CRITÉRIOS CONSTRUÍDOS PARA A APRECIÇÃO DE METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As várias metodologias de avaliação de desempenho organizacional atualmente existentes foram desenvolvidas para atender a propósitos específicos e, de forma geral, cumprem duas finalidades. Enquanto algumas se preocupam em avaliar o desempenho sob uma perspectiva macro, isto é, considerando a organização como um todo, outras se preocupam em avaliar o desempenho sob uma perspectiva micro, isto é, considerando somente uma área ou contexto específicos numa organização.

Ao serem desenvolvidas, as metodologias de avaliação de desempenho atualmente disponíveis visam atender necessidades específicas nas organizações, em um contexto predominantemente normativista. Em função desse caráter normativo, os seguintes pressupostos e características tendem a prevalecer: (i) a avaliação visa medir o desempenho de possíveis funções ou atividades das organizações, conforme percebido pelos autores da metodologia; (ii) a avaliação tende a não captar considerações específicas de desempenho, tais como falta ou excesso de recursos humanos em determinada área da organização, falta ou excesso de matéria-prima, por questões de corporativismo, dentre outros; (iii) as metodologias, de uma maneira geral, tendem a considerar a avaliação em termos numéricos, sem uma caracterização das referências de escala para a atribuição de notas; (iv) pela ausência de personalização e por carência de flexibilidade, as metodologias tendem a permitir seu uso apenas para gerar análises de caráter macro; (v) pela falta de foco na personalização, as metodologias dificultam e/ou inibem seu uso para gerar ações de aperfeiçoamento; e (vi) por seu caráter normativo, as metodologias limitam a participação e o crescimento dos atores, em termos de conhecimento do que está sendo avaliado.

Uma consideração rápida desses pressupostos e características é suficiente para que se perceba a defasagem existente entre as propostas neles calcadas e o contexto organizacional da atualidade, conforme apresentado nas Considerações Iniciais deste artigo.

Assim, atendendo ao objetivo do presente artigo, algumas metodologias serão selecionadas e analisadas nesta etapa do trabalho. Os procedimentos analíticos para a análise são construídos com base em um conjunto de critérios, definidos pelos autores desta pesquisa, que levam em consideração as seguintes dimensões:

- a) *Grau de Personalização* – identifica o nível de particularização da metodologia, isto é, a potencialidade em atender as necessidades específicas de uma organização em particular;
- b) *Grau de Ambigüidade* – identifica se a metodologia apresenta ambigüidade, considerando-se sua estrutura; a possibilidade de mais de uma forma de interpretação ou de duplo sentido evidencia um grau elevado de ambigüidade, denotando ausência de clareza e de compreensibilidade;
- c) *Grau de Priorização* – identifica se a metodologia enfatiza ou desconsidera certas medidas de desempenho ou áreas da organização, em detrimento de outras, ignorando ou, ao contrário, dando importância excessiva a algum indicador ou aspecto específico;
- d) *Grau de Flexibilidade* – identifica o grau de flexibilidade para atender a todo e qualquer tipo de organização, de forma macro ou micro, considerando-se sua estrutura organizacional;
- e) *Grau de Geração de Conhecimento* – identifica se, no decorrer da implementação da metodologia, ocorre a geração de conhecimento, aqui entendido como capacidade para promover conscientização, envolvimento e responsabilidade

- dos indivíduos, direta ou indiretamente envolvidos no processo; cumpre fazer uma distinção entre conhecimento como um processo cognitivo complexo e abrangente, em oposição a um simples processo de familiarização resultante de treinamento;
- f) *Grau de Geração de Aperfeiçoamento* – identifica se a metodologia, considerando-se sua estrutura e seus procedimentos operacionais, permite, de maneira estruturada, a geração de aperfeiçoamento do desempenho organizacional em decorrência da identificação dos pontos fracos.

É importante esclarecer que, nesta pesquisa, pretende-se trabalhar com as dimensões acima listadas tanto em termos de sua presença ou ausência, quanto em termos de tendências, ou seja, orientações qualitativas predominantes.

A seguir, apresentam-se as metodologias de avaliação apreciadas.

## METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APRECIADAS

Definidos os critérios para análise, passa-se, a seguir, à apresentação dos parâmetros para a seleção das metodologias a serem analisadas, a saber: (i) metodologias de avaliação de desempenho que foram concebidas para atender um propósito macro em uma organização; e, (ii) metodologias de avaliação de desempenho que foram concebidas para atender um contexto micro do desempenho organizacional.

Dentre as metodologias apresentadas nas análises dos próximos subitens, as três primeiras refletem um propósito macro, enquanto as três seguintes refletem um propósito micro. Já a última metodologia possibilita atender tanto um contexto macro como um contexto micro-organizacional. O entendimento destes pesquisadores é que a seleção das metodologias aqui realizada é representativa do universo maior das

Ademar Dutra

metodologias atualmente existentes. Por convergirem, ora para a tendência macro, ora para a tendência micro, constituem-se em uma síntese da configuração geral.

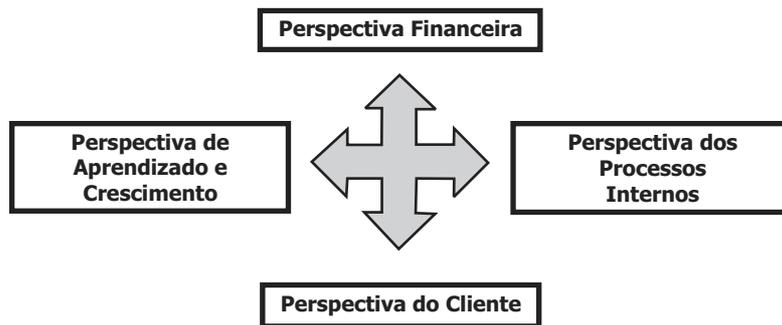
Passa-se, a seguir, a uma análise individualizada dos modelos de avaliação de desempenho organizacional selecionados, a saber: (a) Modelo Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004); (b) Modelo McKinsey 7-S, de Watermann e Peters (1983); (c) Modelo Baldrige, do Baldrige National Quality Program (2002); (d) Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache (1994); (e) Modelo Family Nevada Quality Forum (1997), (f) Modelo Quantum, de Hronec (1994), e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, de Roy, 1990; Roy & Vanderpooten, 1996; Keeney, 1992; Ensslin et al, 2001. A seguir, apresenta-se uma pequena síntese de cada metodologia.

## MODELO BALANCED SCORECARD – BSC, DE KAPLAN E NORTON (1997, 2000, 2004)

O BSC é uma ferramenta que objetiva traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho que dê suporte para um sistema de avaliação e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997, p.24). Observa-se, na definição citada, a existência de três expressões fundamentais, que merecem melhor detalhamento, sem perda da noção do todo, a saber: (a) traduzir a visão e a estratégia – consiste num processo de desmembramento, de decodificação de tais variáveis em todos os níveis da organização; (b) conjunto coerente de medidas de desempenho – refere-se à definição de indicadores, através dos quais a visão e a estratégia possam ser medidas; (c) gestão estratégica – representa a existência de objetivos claros a serem atingidos pela organização, em decorrência de um processo de escolha.

Através do BSC (KAPLAN e NORTON, 1997, p.2-47), o desempenho organizacional é medido, usualmente, sob quatro perspectivas, com a identificação de possíveis indicadores genéricos, inerentes a cada perspectiva, a saber: (a) perspectiva financeira – visa medir o retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado; (b) perspectiva do cliente – propõe-se a avaliar a satisfação e a retenção do cliente, bem como a participação da empresa no mercado; (c) perspectiva dos processos internos da empresa – objetiva medir a qualidade, a inovação, o tempo de resposta, o custo e o lançamento de novos produtos; e (d) perspectiva de aprendizado e crescimento – consiste em atribuir valor ao capital humano, ao capital da informação e ao capital organizacional que possibilitem um desempenho inovador por parte da empresa.

Na Figura 1, pode-se observar as quatro perspectivas do BSC:



**Figura 1 – As perspectivas do Balanced Scorecard – BSC**

Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Cumprе destacar que o primeiro par de perspectivas (eixo vertical da Figura 1 tem um foco externo à organização, isto é, procura incorporar as preocupações dos acionistas e dos clientes, na percepção dos dirigentes da empresa; o segundo par de perspectivas (eixo horizontal da Figura 1) é intra-organizacional e visa dar suporte ao primeiro par de perspectivas. No entanto, todos possuem o mesmo grau de importância no modelo.

Ademar Dutra

Concluída a apresentação do modelo Balanced Scorecard, passa-se a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos, na Figura 2, abaixo:

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de uma organização. Parte da premissa de que a organização deverá adequar-se à metodologia.
Grau de Ambigüidade	Não apresenta ambigüidade, considerando-se o nível de estruturação apresentado pela metodologia.
Grau de Priorização	Dá mais ênfase e vincula todos os indicadores à perspectiva financeira.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvido para atender à organização de forma macro e não a áreas ou atividades específicas de um contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Gera conhecimento limitado, apenas como processo de familiarização com os procedimentos da própria metodologia.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Permite gerar aperfeiçoamento, embora possua um processo deficiente para a identificação das causas ou variações detectadas.

**Figura 2 – Enquadramento do modelo BSC frente às dimensões construídas para a análise**

Fonte: adaptada de Dutra (2003, p. 122).

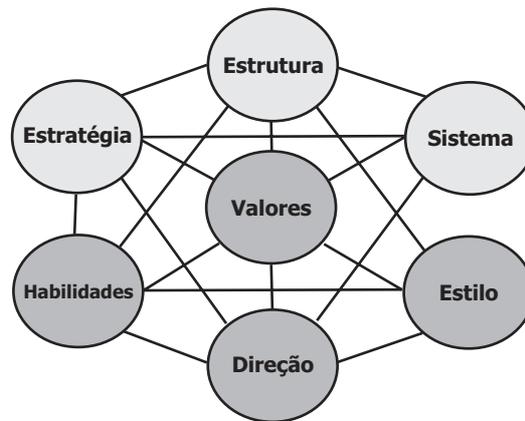
A seguir, passa-se a apresentar o Modelo McKinsey 7-S, de Waterman e Peters (1980).

## MODELO MCKINSEY 7-S DE WATERMAN E PETERS (1980)

O modelo 7-S é mais conhecido como o Modelo McKinsey 7-S, devido ao fato de que os pesquisadores que desenvolveram este modelo, Tom Peters e Robert Waterman, foram consultores na McKinsey & Co, na época (na língua inglesa, o modelo se chama 7-S devido ao fato de a letra inicial de todos os elementos da estrutura ser a consoante “S”. A tradução para a língua portuguesa, infelizmente, não contempla esta possibilidade. Entretanto, neste trabalho, o modelo continua sendo citado como modelo 7-S).

O modelo parte da premissa de que uma organização não é, apenas, uma simples estrutura, mas consiste de sete elementos: Estrutura, Sistema, Estilo, Equipe de Direção, Habilidades, Estratégia, todos interagindo e convergindo para o elemento Valores Compartilhados.

A Figura 3 reproduz a estrutura do Modelo 7-S:



**Figura 3 – A estrutura dos 7-S da Mckinsey**

Fonte: extraída de Waterman e Peters (1983, p. 11).

Com base na terminologia em inglês, os autores distinguem os sete elementos em: elementos ‘hard’ e elementos ‘soft’. Os elementos ‘hard’ são em número de três, envolvendo a Estrutura, os Sistemas e a Estratégia de uma organização, apresentados, na figura acima, em cor cinza. Já os elementos ‘soft’, em número de quatro, representados pelos elementos Estilo, Equipe de Direção, Habilidades e Valores Compartilhados, estão destacados em cor verde.

Segundo os autores Waterman e Peters (1980, p. 14-26), em uma organização, os elementos ‘hard’ podem ser encontrados em declarações de estratégia, planos, gráficos organizacionais e outros tipos similares de documentação. Já os elementos ‘soft’ não são tão perceptíveis e resistem à descrição, uma vez que capacidades, valores e elementos da cultura

Ademar Dutra

organizacional estão em contínuo desenvolvimento e em contínua mudança. Na verdade, os elementos ‘soft’ são, em grande parte, determinados pelos indivíduos que trabalham na organização. Assim, é muito mais difícil planejar e influenciar os elementos ‘soft’, apesar de tais elementos terem um grande impacto nos elementos ‘hard’ de uma organização.

Concluída a apresentação do modelo McKinsey 7-S, passa-se a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos, conforme a Figura 4:

Dimensões	Características da Metodologia
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de uma organização. Parte da premissa de que a organização deverá adequar-se à metodologia.
Grau de Ambigüidade	Não apresenta ambigüidade, considerando-se o nível de estruturação apresentada pela metodologia.
Grau de Priorização	Não demonstra ênfase sobre nenhum dos elementos que compõem sua estrutura.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvido para atender à organização de forma macro e não a áreas ou atividades específicas de um contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Gera conhecimento limitado, apenas como processo de familiarização com os procedimentos da própria metodologia.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Tem capacidade limitada para a geração de aperfeiçoamento.

**Figura 4 – Enquadramento do modelo MacKinsey 7-S frente às dimensões construídas para a análise**

Fonte: extraída de Dutra (2003, p. 127).

Na próxima subseção, passa-se a apresentar o modelo *Baldrige*, proposto pelo *Baldrige National Quality Program* (2002).

## MODELO BALDRIGE (2002)

O Baldrige National Quality Program – 2002 (Programa Nacional de Qualidade Baldrige) é um programa de avaliação de desempenho organizacional já consagrado no contexto americano e internacional. O Programa apresenta modelos de avaliação de desempenho em 3 (três) grandes áreas: a área da saúde, a área de educação e a área de negócios.

Esta subseção tem como objetivo apresentar o modelo de avaliação formulado para a área de negócios.

O Modelo Baldrige pretende proporcionar ferramentas para o entendimento e a melhoria do desempenho das organizações, bem como para orientar o planejamento e oportunidades de aprendizagem, além de otimizar a competitividade em nível nacional (Ensslin, S. 2002, p. 183).

O modelo, para possibilitar o alcance de seu principal objetivo – melhorar o desempenho das organizações – adota uma estratégia de avaliação que considera os seguintes propósitos, a saber (Baldrige National Quality Program, 2002, p.1): (a) ajudar a melhorar as práticas de desempenho, capacidades, e resultados organizacionais; (b) facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações sobre as melhores práticas, entre as organizações de todos os tipos; (c) servir como ferramenta de trabalho para entender e gerenciar a performance e para orientar o planejamento e as oportunidades de aprendizagem.

Os critérios utilizados para Metas de Excelência de Performance são construídos para ajudar as organizações a usar uma abordagem integrada no gerenciamento da performance organizacional que resulta em: (a) entrega de produtos e serviços (valor), em contínua melhoria, para os clientes, contribuindo para o sucesso de mercado; (b) melhoria da efetividade e capacidades organizacionais gerais; (c) aprendizagem pessoal e organizacional (ibid.).

A construção dos critérios para a excelência do desempenho organizacional é fundamentada num conjunto de valores centrais e conceitos inter-relacionados, a saber (Baldrige National Quality Program, 2002, p. 1-4): (i) liderança visionária; (ii) excelência orientada para o cliente; (iii) aprendizagem organizacional e pessoal; (iv) valorização do corpo administrativo e dos stakeholders; (v) agilidade; (vi) foco no futuro; (vii) gerenciamento para inovação; (viii) gerenciamento através dos fatos; (ix) responsabilidade social e cidadania; (x) foco no resultado e na criação de valor; e (xi) perspectiva sistêmica.

Ademar Dutra

Cabe destacar que os valores e conceitos acima apresentados dão sustentação ao conjunto de categorias para a avaliação da excelência de performance. As categorias, em número de sete, são construídas sob uma perspectiva sistêmica (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2002, p.5).

Concluída a apresentação do Modelo Baldrige, passa-se a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos.

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de cada organização, apesar de propor três modelos diferenciados, um para a área de negócios, outro para a área de saúde e um terceiro para a área de educação.
Grau de Ambigüidade	Apresenta ambigüidade na escala de pontos percentuais para analisar os resultados da avaliação.
Grau de Priorização	Apresenta algum grau de priorização por atribuir o percentual de 45% dos pontos totais (450 pontos de 1000) à área Resultados do Negócio.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvido para atender à organização de forma macro e não a áreas ou atividades específicas de um contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Não possibilita a geração de conhecimento no âmbito da organização.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Não possibilita a identificação de ações de aperfeiçoamento, demonstrando somente o nível de desempenho de cada item de avaliação.

**Figura 5 – Enquadramento do modelo Baldrige frente às dimensões construídas para a análise**

Fonte: extraída de Dutra (2003, p. 134).

A seguir, passa-se a apresentar o modelo Três Níveis de Desempenho, proposto por Rummler e Brache (1994).

## MODELO TRÊS NÍVEIS DE DESEMPENHO, DE RUMMLER E BRACHE (1994)

O modelo de Rummler e Brache (1994) estabelece três níveis de desempenho, segundo os quais uma organização pode ser avaliada: (a) nível de organização, (b) nível de processo; e (c) nível de trabalho/executor.

O nível de organização dá ênfase ao relacionamento da organização com o seu mercado e com a sua estrutura, em termos de funções inerentes à empresa. Envolve variáveis que afetam o desempenho da organização, tais como: estratégias, objetivos, estrutura organizacional e os recursos utilizados (ibid, p. 20).

O nível de processo envolve todas as atividades que resultam em produtos ou serviços para o cliente e todos aqueles que mantêm algum tipo de relação com a empresa. Segundo os autores, os processos são os meios pelos quais os produtos e serviços são produzidos; assim, precisa-se estabelecer objetivos para cada processo e, então, mensurá-los. O sucesso de uma organização depende da qualidade de seus processos de trabalho. Para gerenciar o nível dos processos, deve-se garantir: (a) que os mesmos sejam instalados para atender às demandas do cliente; (b) que funcionem de forma efetiva e eficaz; e (c) que as variáveis, os objetivos a serem avaliados, atendam aos requisitos da organização e do cliente (ibid.,p.20-22).

O nível de trabalho/executor envolve as variáveis que contribuem para o funcionamento de um processo. Trata-se do detalhamento, da análise de cada processo visando à avaliação de aspectos relacionados à contratação e promoção de funcionários, às responsabilidades e aos padrões do cargo, ao feedback, às recompensas e ao treinamento.

Os Três Níveis de Desempenho, segundo Rummler e Brache (1994, p. 22), são como um 'raio X' da organização, envolvendo variáveis de desempenho críticas e interdependentes. Assim, o desempenho geral de uma organização é resultado dos objetivos, das estruturas e das ações gerenciais, em todos os três níveis.

Para ilustrar a importância e potencialidade da metodologia, na percepção dos autores, é traçada uma relação com a anatomia do corpo humano, que possui um sistema ósseo, um sistema muscular e um sistema nervoso central. Como todos esses sistemas são críticos e

Ademar Dutra

interdependentes, uma falha em um deles afeta a habilidade do corpo, como um todo, de ter um desempenho eficiente. Assim, como a compreensão da anatomia humana é fundamental para que um médico possa diagnosticar e tratar as doenças do corpo, a compreensão (e a inter-relação) dos três níveis de desempenho é fundamental para que um gerente possa diagnosticar e tratar os males de uma organização.

A primeira dimensão do modelo Três Níveis de Desempenho é composta pelos níveis já relacionados. A segunda dimensão compreende três fatores, denominados Necessidades do Desempenho: objetivos, projeto e gerenciamento.

No que se refere às três necessidades de desempenho, passa-se a descrever a finalidade de cada uma delas, a saber: (a) objetivos – visam especificar, para cada nível de desempenho, os padrões que refletem as expectativas do cliente quanto à qualidade, à quantidade, à disponibilidade e ao custo do produto ou serviço; (b) projeto – visa especificar e incluir, para cada nível de desempenho, os componentes necessários, configurados de forma a permitir que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente; e (c) gerenciamento – visa adotar, para cada nível de desempenho, práticas de gerenciamento que garantam a atualidade dos objetivos e seu alcance.

Concluída a apresentação do modelo Três Níveis de Desempenho, passa-se, agora, a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos, conforme Figura 6:

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de uma organização. Parte da premissa que a organização deverá adequar-se a metodologia.
Grau de Ambigüidade	Não apresenta ambigüidade, considerando-se o nível de estruturação apresentado pela metodologia.
Grau de Priorização	Dá mais ênfase ao nível de processo.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvido para atender à organização de forma micro, com ênfase nas funções-meio do contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Como o foco da metodologia está nas áreas e atividades-meio da organização, a geração de conhecimento é limitada.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Permite gerar aperfeiçoamento; no entanto, não apresenta, de forma operacional, mecanismos para identificar os tipos de aperfeiçoamento.

**Figura 6 – Enquadramento do modelo Três Níveis de Desempenho frente às dimensões construídas para a análise**

Fonte: extraída de Dutra (2003, p.138).

A seguir, passa-se a apresentar o Modelo Family Nevada Quality Forum (1997).

## MODELO FAMILY NEVADA QUALITY FORUM (1997)

O Modelo Family Nevada Quality Forum, também conhecido como Processo de Medida de Performance, foi desenvolvido pelo Fórum de Qualidade da Família Nevada. Essa abordagem é bem detalhada e apresenta um processo em onze passos/etapas, para medir o desempenho organizacional. Como processo, a medida de performance não é simplesmente vinculada a uma simples coleta de dados, associada a uma meta ou padrão de performance pré-definido. A medida de performance é melhor entendida se pensada em termos de um sistema geral de gerenciamento, envolvendo prevenção e detecção de problemas,

Ademar Dutra

com vistas a conseguir a adequação do produto ou serviço às exigências do cliente. Além disso, a medida de performance está ligada à otimização do processo, através do aumento da eficiência e da eficácia do processo ou produto. Isto ocorre em um ciclo contínuo, permitindo a existência de opções para a expansão e para a melhoria do processo ou do produto, à medida que melhores técnicas são descobertas e implementadas.

A seguir, apresenta-se as etapas do Processo de Medida de Performance com os resultados esperados de cada etapa (TRADE, 1995. p. 1-29):

<b>Etapas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Etapa 1 - Identificar o fluxo do processo	Uma lista de processos, processos-chave e diagramas de fluxo para tais processos-chave.
Etapa 2 - Identificar a atividade crítica a ser medida	Uma lista das áreas de atividades críticas para os processos chave.
Etapa 3 - Estabelecer metas ou padrões de performance	Uma lista de metas para cada atividade crítica dentro do processo.
Etapa 4 - Estabelecer medidas de performance	A medida de performance e seus componentes.
Etapa 5 - Identificar as partes responsáveis	Uma lista de indivíduos e suas áreas de responsabilidade.
Etapa 6 - Coletar dados	Uma lista crescente de dados (os dados deveriam ser monitorados à medida que vão sendo coletados).
Etapa 7 - Analisar/relatar a performance real	Uma apresentação dos dados em forma de um relatório.
Etapa 8 - Comparar a performance real com as metas	Decisão baseada na não-conformidade da performance com a meta.
Etapa 9 - Ações corretivas são necessárias?	Plano de ação para implementar mudanças ou reavaliar metas.
Etapa 10 - Fazer mudanças para a adequação à meta	Um plano implementado com sucesso
Etapa 11 - São necessárias novas metas?	Novas metas e/ou medidas ou nenhuma mudança.

**Figura 7 – Resultados esperados de cada etapa individual do Processo de Medida de Performance**

Fonte: adaptada de How to measure performance. A Hamdbook of Techniques and Tools (1995. p. 1-29).

Concluída a apresentação do Modelo Family Nevada Quality Forum (1997), passa-se a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos.

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de uma organização. Parte da premissa de que a organização deverá adequar-se à metodologia.
Grau de Ambigüidade	Não apresenta ambigüidade, considerando-se o nível de estruturação apresentado pela metodologia.
Grau de Priorização	Não prioriza uma dimensão ou área específica da organização.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvida para atender à organização de forma micro, com ênfase nas funções-meio do contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Como o foco está nas áreas e atividades-meio da organização, a geração de conhecimento é limitada ao entendimento dos aspectos que necessitam de ajuste em relação às metas.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Permite gerar aperfeiçoamento, no entanto não apresenta, de forma operacional, mecanismos para identificar os tipos de aperfeiçoamento.

**Figura 8 – Enquadramento do modelo Family Nevada Quality Forum frente às dimensões construídas para a análise.**

Fonte: extraída de Dutra (2003, p. 143).

A seguir, passa-se à apresentação do Modelo Quantum, proposto por HRONEC (1994).

## MODELO QUANTUM, DE HRONEC (1994)

O modelo Quantum (HRONEC, 1994) é uma ferramenta de avaliação de desempenho que busca incorporar várias medidas (custo, qualidade e tempo) em vários níveis (organização, processos e indivíduos), de forma equilibrada.

Inicialmente, é oportuno comentar as três categorias de medidas de desempenho apresentadas neste modelo, a saber, custo, qualidade e tempo: (a) custo – visa quantificar a dimensão econômica da ‘excelência’; (b) qualidade – objetiva quantificar a dimensão qualitativa da ‘excelência’ do produto ou serviço, e (c) tempo – tem por finalidade quantificar a

Ademar Dutra

dimensão temporal da ‘excelência’ do processo. Cabe esclarecer que o termo ‘excelência’ deve ser definido pela parte interessada. No caso do custo, os interessados são a administração da empresa e seus acionistas. Já em relação à qualidade, o principal interessado é o cliente. Em relação ao tempo, o principal interesse é da administração.

Quanto aos níveis em que o desempenho é mensurado, o autor destaca, primeiramente, a organização, que compreende os níveis de desempenho dos processos e dos indivíduos. O nível referente aos processos consiste em uma série de atividades que consomem recursos e fornecem um produto aos clientes da empresa, sejam eles internos ou externos. O último nível descrito – os indivíduos – refere-se às atividades desenvolvidas pelos colaboradores no ambiente de trabalho.

No modelo Quantum, o conjunto de medidas de desempenho é denominado Família de Medidas, que envolve as medidas: valor, serviço, custo, qualidade e tempo. Para melhor entendimento é oportuno descrever os relacionamentos existentes entre as categorias de medidas, agrupadas, na visão de Hronec (1994), da seguinte forma: custo/qualidade e qualidade/tempo, categorias estas vinculadas às dimensões ‘valor’ e ‘serviço’, respectivamente. O relacionamento entre custo e qualidade corresponde ao valor para os clientes, isto é, quando os clientes recebem um produto de alta qualidade, a um custo bastante razoável ou baixo, estão recebendo um alto valor. Já o relacionamento entre qualidade e tempo diz respeito a um serviço, ou seja, quando os clientes recebem, em curto espaço de tempo, um produto de alta qualidade, crêem estar recebendo um serviço de alto nível.

Concluída a apresentação do modelo Quantum (1993), passa-se, agora, a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos, conforme a Figura 9:

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Não possibilita atender, de forma particular, o propósito de uma organização. Parte da premissa de que a organização deverá adequar-se à metodologia.
Grau de Ambigüidade	Não apresenta ambigüidade, considerando-se o nível de estruturação apresentado pela metodologia.
Grau de Priorização	Não prioriza uma dimensão ou área específica da organização.
Grau de Flexibilidade	Não possui flexibilidade, pois foi desenvolvida para atender à organização de forma micro, com ênfase nas funções-meio do contexto organizacional.
Grau de Geração de Conhecimento	Não ocorre a geração de conhecimento, mas apenas um processo de sensibilização e treinamento quanto à utilização do modelo.
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Permite gerar aperfeiçoamento, no entanto não apresenta, de forma operacional, mecanismos para identificar os tipos de aperfeiçoamento.

**Figura 9 – Enquadramento do modelo Quantum frente às dimensões construídas para a análise dos modelos.**

Fonte: extraída de Dutra (2003, p. 148).

A seguir, passa-se a apresentar a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA Construtivista).

## METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO – CONSTRUTIVISTA

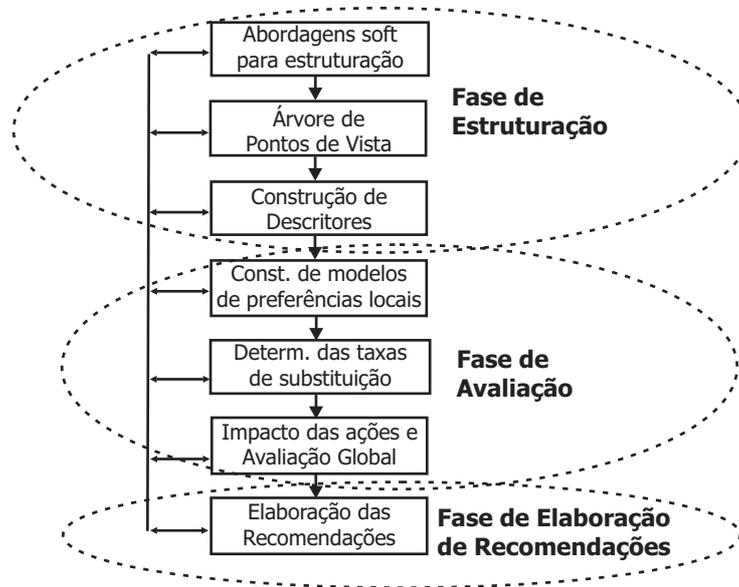
As premissas desta Metodologia, que se constitui em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão em um contexto multicritério, podem ser assim sumarizadas (BANA e COSTA, 1995; ROY, 1990; ENSSLIN et al, 2001): (a) consenso com relação ao fato de que, nos problemas decisórios, existem múltiplos critérios; (b) consenso com relação ao fato de que, em substituição à noção de melhor solução, propõe-se a busca por uma solução que melhor se enquadre nas necessidades do decisor e no contexto decisional como um todo.

A partir dessas premissas, torna-se possível estabelecer outros diferenciais relevantes da MCDA Construtivista. Dentre estes, citam-se: (a) a possibilidade de a MCDA abordar diferentes tipos de informações,

sejam elas quantitativas, qualitativas, verbais ou não verbais; (b) a possibilidade de capturar e apresentar, de maneira explícita, os objetivos dos tomadores de decisão; (c) a possibilidade de permitir aos mesmos refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; (d) a possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o tomador de decisão considera ser o mais adequado.

Ensslin, S. (2002, p.144-151) apresenta uma síntese da Metodologia MCDA Construtivista. Baseando-se no pensamento de BANA e COSTA (1988, 1993), BANA e COSTA e VINCKE (1990) e ROY (1993), a autora mostra como a MCDA Construtivista superou as limitações das metodologias de monocritério, dominadas pelos “postulados do decisor racional, do ótimo, e, também do quantitativo” (BANA e COSTA, 1993, p.11). Dentre os fundamentos desta metodologia, a autora cita: o reconhecimento dos limites da objetividade e a conseqüente aceitação da subjetividade; a incorporação da dimensão construtivista, segundo a qual ocorre aprendizagem constante e evolutiva nas situações de problemas decisórios, em oposição à crença em um conjunto de ferramentas que permitam uma solução única e melhor do problema (convicção do construtivismo calcada na noção de participação conduzindo a um novo paradigma de aprendizagem); a aceitação da inseparabilidade dos elementos de natureza objetiva e dos elementos de natureza subjetiva (convicção da interpenetração em consonância com o aspecto da indivisibilidade do sistema); a proposta de uma atividade de apoio à decisão, diferencial central da MCDA frente a outras metodologias; a presença de tal apoio em todas as etapas do processo decisório (estruturação, avaliação e recomendação); e, finalmente, a incorporação de uma linguagem que é, ao mesmo tempo, linear (fazendo uso da linguagem humana natural) e não-linear (fazendo uso de representações visuais, que permitem a simultaneidade da informação).

A Metodologia MCDA Construtivista é composta por três fases, a saber:



**Figura 10 – Ciclo de aprendizagem gerado pela metodologia MCDA-Construtivista.**

Fonte: adaptada de Ensslin, Ensslin, Dutra (2000, p.81).

A partir da Figura 10, pode-se afirmar que a atividade de apoio à decisão se faz fundamentalmente presente em todas as etapas do processo decisório. Na fase de estruturação, essa atividade se insere no processo visando à ‘construção’ de uma estrutura consensualmente aceita pelos atores. Na fase de avaliação, a atividade de apoio, seguindo uma conduta de interação e aprendizagem, sendo, conseqüentemente, construtivista, desenvolve um modelo no qual as ações potenciais serão avaliadas. Na fase de recomendação, a atividade de apoio procura fornecer subsídios aos decisores, através de algumas ferramentas, para que eles tenham condições de analisar qual a estratégia mais adequada a ser adotada em cada cenário específico (ENSSLIN et al, 2001).

Ademar Dutra

Concluída a apresentação da Metodologia MCDA Construtivista, passa-se, agora, a seu enquadramento frente às dimensões construídas para a análise dos modelos, conforme Figura 11:

<b>Dimensões</b>	<b>Características da Metodologia</b>
Grau de Personalização	Considera as especificidades da metodologia e da organização
Grau de Ambigüidade	Não apresenta
Grau de Priorização	Não prioriza nenhuma área específica
Grau de Flexibilidade	Permite atender o contexto macro e/ou o contexto micro
Grau de Geração de Conhecimento	Gera conhecimento para o facilitador e, principalmente, para o decisor
Grau de Geração de Aperfeiçoamento	Identifica os aperfeiçoamentos necessários de forma estruturada

**Figura 11 – Enquadramento da Metodologia MCDA Construtivista frente às dimensões construídas para a análise.**

Fonte: elaborada pelo autor.

A seguir, passa-se a relatar os resultados da análise realizada.

## SÍNTESE CRÍTICA DAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APRECIADAS

Para proceder a uma síntese crítica dos modelos de avaliação de desempenho organizacional analisados, frente às dimensões especificadas, optou-se pela construção da Figura 12, que traz uma síntese de cada uma das dimensões.

Dimensões/ Metodologias	Grau de Personalização	Grau de Ambigüidade	Grau de Priorização	Grau de Flexibilidade	Grau de Geração de Conhecimento	Grau de Geração de Aperfeiçoamento
<b>Balanced Scorecard – BSC (2002)</b>	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>McKinsey 7-S (1980)</b>	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>Baldrige (2002)</b>	Considera apenas as especificidades da metodologia	Apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto macro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>Três Níveis de Desempenho (1992)</b>	Considera as especificidades, apenas, da metodologia	Não apresenta	Prioriza uma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>Family Nevada Quality (1997)</b>	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>Quantum (1993)</b>	Considera apenas as especificidades da metodologia	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender somente o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador	Não identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada
<b>MCDA - Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (Roy, 1990; Roy &amp; Vanderpooten, 1996; Ensslin <i>et al</i>, 2001)</b>	Considera as especificidades da metodologia e da organização	Não apresenta	Não prioriza nenhuma área específica	Permite atender o contexto macro e/ou o contexto micro	Gera conhecimento para o facilitador e, principalmente, para o decisor	Identifica os aperfeiçoamentos necessários, de forma estruturada

**Figura 12 – Síntese crítica das metodologias de avaliação de desempenho selecionadas, frente às dimensões de análise.**

Fonte: extraída e adaptada de Dutra (2003, p. 145).

Com base na tabela anterior, que faz a apreciação de cada metodologia frente às dimensões relacionadas, pode-se concluir que: (i) as dimensões “Grau de Personalização”, “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento” são as menos representadas na maioria das metodologias de avaliação de desempenho analisadas; (ii) a dimensão “Grau de Ambigüidade” está ausente em, praticamente, todas as metodologias, exceto a Baldrige e a MCDA Construtivista (É oportuno destacar que esta análise se restringiu ao nível de detalhamento apresentado pela metodologia); (iii) quanto à dimensão “Grau de Priorização”, constata-se que as metodologias Balanced Scorecard – BSC, Baldrige e Três Níveis de Desempenho priorizam uma área específica da organização ou da estrutura da metodologia; (iv) em relação ao “Grau de Geração de Aperfeiçoamento”, observa-se que embora todas as metodologias (com exceção do Modelo Baldrige e da MCDA Construtivista) possibilitem identificar aperfeiçoamentos, esta identificação é feita de forma não estruturada e sem indicação dos níveis de geração de aperfeiçoamento necessários.

Em relação às três dimensões que emergem como aquelas menos contempladas nos diversos modelos, a saber: “Grau de Personalização”, “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento”, é oportuno tecer maiores comentários. Curiosamente, tais dimensões fogem dos contextos normativistas que, tipicamente, informam as metodologias tradicionais de avaliação de desempenho organizacional, conseguindo captar as individualidades da organização e de todos os envolvidos no contexto organizacional.

A ausência de tais atributos em uma metodologia de avaliação de desempenho tem conseqüências que irão comprometer a validade da metodologia e limitar sua eficácia. A seguir, apresenta-se uma síntese dessas conseqüências: (i) quanto à ausência ou pequeno “Grau de Personalização” – metodologias assim configuradas não conseguem captar as necessidades específicas de uma organização em particular,

criando, ao contrário, um padrão de organização, que passa a servir de referência, obrigando as organizações a se ajustar à metodologia e não o contrário; (ii) quanto à ausência ou pequeno “Grau de Flexibilidade” – metodologias assim configuradas não conseguem considerar cada estrutura organizacional específica, em suas dimensões tanto macro quanto micro; (iii) quanto à ausência ou pequeno “Grau de Geração de Conhecimento” – metodologias assim configuradas, mesmo promovendo o entendimento dos procedimentos internos da organização, não permitem a promoção da conscientização, envolvimento e conseqüente responsabilidade de todos os indivíduos envolvidos no processo de avaliação de desempenho organizacional.

Neste cenário, cumpre observar o comportamento da Metodologia MCDA frente aos 3 (três) atributos, “Grau de Personalização”, “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento”, os quais ela é capaz de incorporar. Com relação ao atributo “Grau de Personalização”, pode-se afirmar que a MCDA consegue atender às especificidades de cada organização, sendo capaz de ajustar-se à sua cultura, estilo de gestão e valores, em oposição a uma exigência de adequação da organização à configuração da metodologia, o que usualmente ocorre. Quanto ao atributo “Grau de Flexibilidade”, a MCDA demonstra ser flexível em, pelo menos, 2 (dois) aspectos: permite sua aplicação/implementação a contextos micro e/ou macro e apresenta recursividade das etapas do processo. Finalmente, por sua natureza construtivista, a MCDA gera conhecimentos para os indivíduos envolvidos direta ou indiretamente nas decisões organizacionais, atendendo, assim, à definição de “Geração de Conhecimento” como “processo cognitivo mais complexo e abrangente, em oposição a um simples processo de familiarização resultante de treinamento.” Assim, é possível dizer que a MCDA possibilita uma compreensão mais abrangente dos aspectos relevantes para o indivíduo e para a organização em um dado contexto, conseguindo capturar e incorporar os valores, crenças e percepções individuais e coletivas. Tais características acabam por colocar

Ademar Dutra

essa metodologia em situação privilegiada, considerando-se o cenário organizacional contemporâneo.

Concluída a síntese crítica dos modelos apresentados, é possível agora tecer algumas Considerações Finais com relação à proposta revisionista do presente artigo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar, discutir e avaliar algumas das várias metodologias de avaliação de desempenho atualmente existentes, com base em critérios de apreciação construídos pelo autor.

Inicialmente, demonstrou-se que, em sua grande maioria, as metodologias de avaliação selecionadas se enquadram em um contexto predominantemente normativista. Para comprovação dessa afirmação, tais metodologias foram analisadas segundo um conjunto de critérios construídos para tal fim, considerando-se as dimensões: “Grau de Personalização”, “Grau de Ambigüidade”, “Grau de Priorização”, “Grau de Flexibilidade”, “Grau de Geração de Conhecimento” e “Grau de Geração de Aperfeiçoamento”.

Finalmente, apresentou-se uma síntese crítica das metodologias analisadas, da qual emergiram as três dimensões menos consideradas, a saber: “Grau de Personalização”; “Grau de Flexibilidade” e “Grau de Geração de Conhecimento”.

Na percepção do autor, uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional deve se beneficiar da integração de todas as dimensões elencadas. Assim, é fundamental que a metodologia não apresente ambigüidade, não priorize certas medidas ou área da organização em detrimento de outras, gere aperfeiçoamento do desempenho organizacional e, sobretudo, demonstre um elevado grau de personalização, flexibilidade e potencial para gerar conhecimento. Em outras palavras, que seja capaz de extrair do(s) decisor(es) os

aspectos considerados relevantes para fins de avaliação do desempenho, isto é, que possa medir esses aspectos e, finalmente, integrá-los de forma a possibilitar uma visão global. Neste contexto, foi sugerida a Metodologia MCDA como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional eficaz, sobretudo por responder às configurações do mundo contemporâneo.

Como palavra final, cumpre observar que embora o autor argumente pela robustez da MCDA, pelos motivos elencados, ele não desconsidera as qualidades positivas das demais metodologias discutidas; na realidade, cada uma delas apresenta, isoladamente, determinado potencial como ferramenta de avaliação organizacional.

**Artigo recebido em Dezembro de 2004 e aprovado para publicação em Abril de 2005**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. *Education Criteria for Performance Excellence*, USA, 2002.

BANA e COSTA, C. A. Introdução Geral às Abordagens Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão. *Investigação Operacional*, v.66, p. 117-139, Jun., 1988.

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. Processo de apoio à decisão: problemáticas, actores e acções. *Apostila do Curso Metodologias Multicritérios de Apoio à Decisão – ENE/UFSC*. Florianópolis, Ago., 1995a

BANA e COSTA, C.A.; VINCKE, P.H. Multiple criteria decision aid: an overview. In BANA e COSTA, C.A. *Readings in Multiple Criteria Decision Aid*. Berlin: Springer-Verlag, 1990. p. 101-118.

Ademar Dutra

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Arte-Final, 1997.

DUTRA, A. Elaboração de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos do SEA à Luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. 1998. Dissertação (Mestrado), *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, 1998.

DUTRA, A. Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. Tese de Doutorado, *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, 2003.

DUTRA, A.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. 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.; MONTIBELLER NETO G.; NORONHA S. M.. *Apoio à Decisão*. Florianópolis: Insular; 2001.

ENSSLIN, S. A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista: uma ilustração de implementação. Tese de Doutorado. *Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC*. Florianópolis. Brasil, 2002.

HAYES, R. H.; PISANO, P. G. Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, p. 77-86, Jan./Fev, 1994.

HARRINGTON, H. J. e HARRINGTON, J. S. *Gerenciamento total da melhoria contínua*. São Paulo: Makron Books, 1997.

- HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HRONEC, S. M. *Sinais Vitais*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KEENEY, R. L., *Value Focused-Thinking: A Path to Creative Decision-making*. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1992.
- LO, E. K.; PUSHPAKUMARA, C. Performance and partnership in global manufacturing-modelling frameworks and techniques. *Int. J. Production Economics*, 60-61, p. 261-269, 1999.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science? *European Journal of Operational Research*, v.8, n.1, p.184-203,1993.
- \_\_\_\_\_. Decision-aid and decision making. In: BANA & COSTA (Eds.) *Readings in Multiple Criteria Decision Aid*. Berlin: Springer, 1990. p.17-35.
- ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA: Emergence, Basic Features and Current Works. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v.5, p.22-38, 1996.
- RUMMLER, G., BRACHE, A. *Melhores Desempenhos das Empresas*. 2. edição, São Paulo: Makron Books, 1994
- ULRICH, Dave. *Campeões de Recursos Humanos*. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Editora Futura, 1998.



Ademar Dutra

WATERMANN, R., PETERS, T. *Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil, 1983.

**Ademar Dutra**

e-mail: [addutra@brturbo.com.br](mailto:addutra@brturbo.com.br)

