

## 2 Referencial Teórico

Este capítulo pretende fundamentar os principais tópicos que serão abordados no trabalho para melhor compreensão e definição dos temas.

O primeiro a ser analisado é a questão da liderança. Serão analisadas algumas passagens sobre a evolução das teorias de liderança no intuito de referenciar as características dos dois líderes das empresas do estudo em questão.

O segundo momento desse capítulo pretende amarrar a discussão do desempenho para definir o que vai ser chamado de desempenho organizacional. Após serem vistas algumas teorias e indicadores de desempenho, será escolhida a teoria que melhor se aplique no modelo do presente estudo de caso. As teorias sobre desempenho serão divididas em Desempenho Financeiro, Desempenho não Financeiro e Desempenho Híbrido.

O referencial teórico servirá como “pano de fundo” para corroborar ou divergir com os resultados da pesquisa.

### 2.1 Liderança

#### 2.1.1 Definições de Liderança

Segundo Hersey & Blanchard (1986; pág. 4):

“A liderança ocorre sempre que alguém procura *influenciar o comportamento* de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

Já Blake & Mounton (1995) consideram a natureza da liderança como fator significativo para o sucesso e o insucesso da empresa.

Em uma compilação de literatura, Bergamini (1982) em citação a Fieldler aponta uma série de definições para a liderança:

“Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões.”

“Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interpretação global voltada à solução de problemas que são mútuos.”

“O Líder é uma pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo.”

“Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas .”

“O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo.”

“O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo.”

“A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos.”

“O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores.”

## 2.1.2

### Principais correntes sobre liderança

Ao longo dos anos foram pesquisadas diversas teorias sobre o fenômeno chamado liderança. Algumas dessas teorias serão analisadas nessa seção para servir como base teórica da análise e interpretação dos resultados gerados pela pesquisa.

A primeira corrente a ser estudada é a teoria dos traços de personalidade. Essa corrente defende que o líder possui características específicas inatas ou essas características são fomentadas dentro do indivíduo ao longo de sua vida. Logo em seguida será abordada a teoria dos estilos de liderança afirmando que a liderança é exercida de acordo com o estilo de gestão da pessoa. Para finalizar a última corrente a ser vista é a liderança contingencial ou situacional. Sendo um dos mais recentes estudos sobre esse fenômeno, a liderança situacional tem como base a liderança do indivíduo de acordo com seu estilo versus o contexto (situação) em que a liderança é exercida.

### 2.1.2.1

#### Teoria dos Traços de Personalidade

As primeiras pesquisas sobre liderança, a Teoria dos Traços de Personalidade (Stogdill, 1948), teve sua origem nos anos 20 e distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade, podendo estas ser físicas ou habilidades cognitivas.

De acordo com Hersey & Blanchard (1986), os traços mais comuns entre os líderes era a força física, a amabilidade e a inteligência. As pessoas que não

possuíssem essas características não poderiam ser treinadas para ser líder, ou seja, essas características deveriam ser inatas.

Estudos posteriores revelaram que a teoria dos traços de personalidade não conseguia explicar o fenômeno da liderança como característica inata. De acordo com Jennings (1970), esses anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço ou conjunto de qualidades que distinguisse líderes e não líderes.

## 2.1.2.2 Teoria dos Estilos de Liderança

### 2.1.2.2.1 White e Lippitt (1939)

Depois da Teoria dos traços de personalidade, a teoria seguinte que estudou o fenômeno da liderança foi a Teoria dos Estilos de Liderança apresentada por White e Lippitt em 1939 (WHITE; LIPPITT, 1960).

Os estilos de liderança de acordo com White e Lippitt (1960) eram divididos em três: Autoritário, democrático e Liberal (*laissez-faire*).

A tabela 1 apresenta um resumo de como eram os três diferentes estilos de liderança:

Tabela 1: Estilos de Liderança de White e Lippitt

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
Apenas o líder estabelece as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as fossem solicitadas.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de

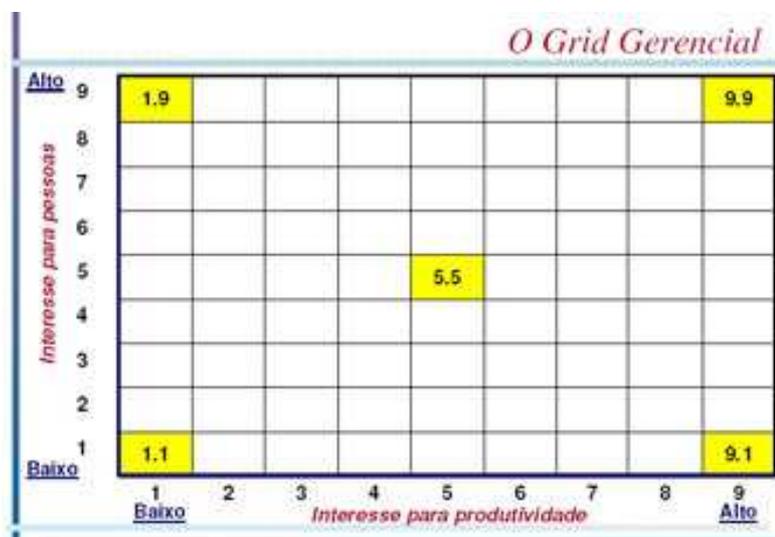
	companheiros de trabalho.	participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.

Fonte: White e Lippitt (1960)

### 2.1.2.2 Grid Gerencial (Blake e Mouton 1964)

O grid gerencial proposto por Blake e Mouton (1995) é um quadro que consiste em identificar o momento ou o que faz com que as pessoas estejam encaixadas dentro do grid de acordo com seus graus de interesse pelas pessoas ou pela realização das tarefas. Os interesses podem também ser por ambos ou por nenhum dos dois de acordo com as escalas demonstradas na figura a seguir:

Figura 1: Grid Gerencial



Fonte: Blake e Mouton (1995)

Para explicar a proposta dos autores, segue abaixo a tabela 2:

Tabela 2: Significado das áreas do Grid Gerencial

<b>Estilos</b>	<b>Significado dos Estilos</b>
<b>1.9</b>	<b>Gerência de Clube Campeste</b> A atenção cuidadosa às necessidades das pessoas visando um relacionamento satisfatório conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordiais e descontraídos.
<b>9.9</b>	<b>Gerência de Equipe</b> A realização do trabalho por parte de pessoas ativamente envolvidas; a interdependência através de um interesse comum nos propósitos da organização conduz a relações de confiança e respeito.
<b>5.5</b>	<b>Gerência do Homem Organizacional</b> O desempenho adequado da organização se torna possível equilibrando a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em um nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.
<b>1.1</b>	<b>Gerência Empobrecida</b> O uso do menor esforço possível na realização do trabalho é o bastante para manter a participação organizacional.
<b>9.1</b>	<b>Autoridade / Obediência</b> A eficiência das atividades resulta nas medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o mínimo possível.

Fonte: Blake e Mouton (1995)

### 2.1.2.3

#### Teorias situacionais ou contingenciais da liderança

A liderança Situacional, como o nome já diz, é voltada para situações diferentes, ou seja, ela se molda a diferentes cenários. Ela é uma evolução da teoria de estilos, pois nesse caso o estilo tem que e ajustar à situação.

O principal problema que essa teoria busca resolver é descobrir qual estilo se ajusta a qual situação. Para isso é preciso resolver como avaliar a situação.

A Liderança Situacional tem como proposta e princípio, o desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves. Esse enfoque utiliza dados básicos como percepções e observações feitas pelos administradores no seu próprio ambiente de administração.

A Liderança Situacional é uma forma de conseguir melhores resultados e maior motivação dos empregados no ambiente de trabalho. A Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta gerencial ao ser adotada de forma apropriada pode influenciar na eficácia organizacional.

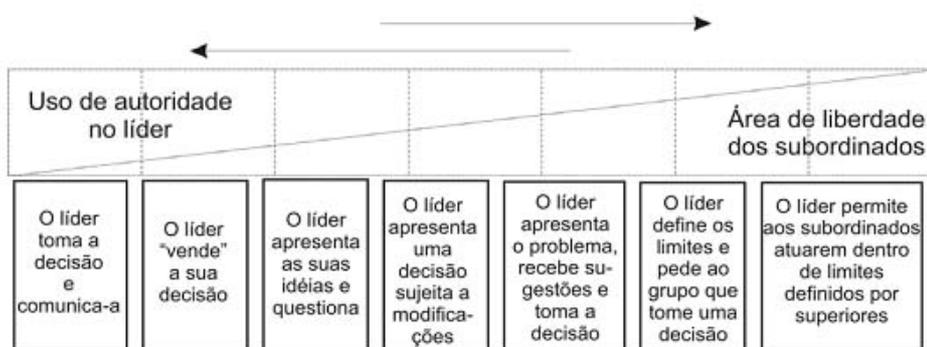
A seguir, algumas teorias sobre liderança situacional serão apresentadas.

### 2.1.2.3.1 Tannenbaum e Schmidt

Tannenbaum e Schmidt (1986) apresentam em seu modelo uma escala de sete pontos, que varia num contínuo entre os conceitos de autoridade (autoritarismo) e liberdade (democracia).

A seguir a figura 2 ilustra a teoria dos dois autores:

Figura 2: Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1986)

Interpretando esse quadro conclui-se que quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é centralizada na figura do líder e o ponto situa-se próximo à extrema esquerda do quadro.

Quando ocorre o contrário, ou seja, quando as tarefas são complexas e exige maior participação dos subordinados, o ponto pode estar mais situado na direita do gráfico.

Algumas vezes esse contínuo se estende além do comportamento do líder democrático até incluir um estilo laissez-faire, que permite aos subordinados fazerem o que quiserem. Não estar incluído no contínuo pode significar ausência de liderança.

Neste modelo a estratégia do líder é baseada em três forças: primeiro, nas forças do líder (seus valores, sua competência); segundo, nas forças do grupo subordinado (suas necessidades de independência ou dependência, responsabilidade, conhecimento e experiência) e, por último, nas forças da situação (o tipo de organização, natureza da tarefa e tempo).

### 2.1.2.3.2 Hersey e Blanchard (1969)

Em 1969, Hersey e Blanchard criaram um modelo de liderança situacional que permite analisar a necessidade de cada situação e adotar o mais apropriado estilo de liderança.

O modelo é baseado de acordo com a inter-relação entre três variáveis: Comportamento das Tarefas, Comportamento do Relacionamento e nível de Maturidade ou Desenvolvimento dos liderados.

Para entender a pesquisa é necessário antes explicarmos os conceitos de maturidade e dar escalas aos níveis.

Maturidade para Hersey e Blanchard (1986), é:

“(...) capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

A Maturidade é classificada numa escala de um a quatro, sendo a primeira escala o menor grau de maturidade e a quarta escala o maior (M1, M2, M3, M4).

Segundo o autor, M1 é a incapacidade de realização das tarefas pelas pessoas aliadas à falta de vontade para assumir responsabilidades. A M2 é uma insuficiência nessa capacidade, enquanto na M3 as pessoas demonstram capacidades de realização das tarefas, mas com motivações instáveis. No último grau de maturidade, o M4, as pessoas demonstram grande capacidade de realizar as tarefas e alta motivação para assumir responsabilidades.

Visto os quatro graus de maturidade, a próxima etapa é desenhar os diferentes estilos de liderança propostos por Hersey e Blanchard (1986).

E1: Determinador – Altamente orientado para as tarefas e baixo relacionamento. Os subordinados são informados sobre as tarefas pelo líder que define os papéis.

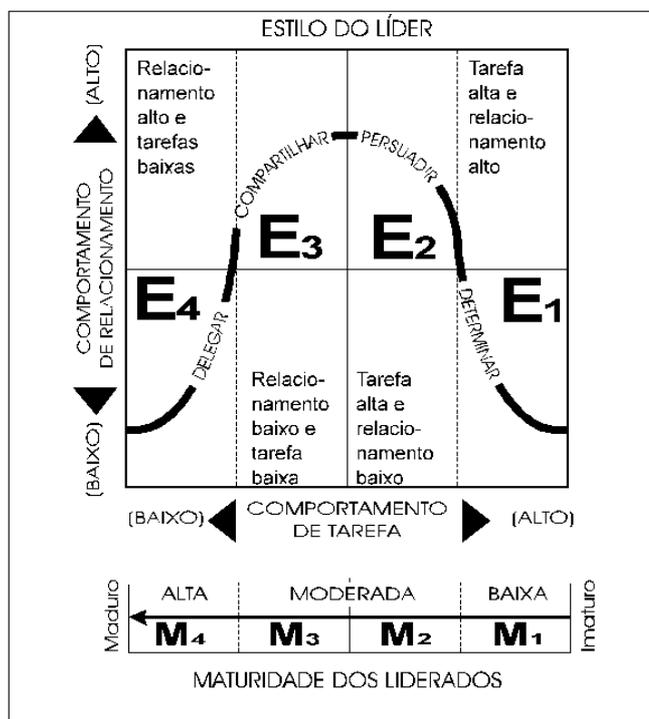
E2: Persuasão / Vendedor – Alta orientação para as tarefas e alta orientação para as pessoas. Nesse caso, além de direção, o líder dá apoio aos subordinados para que eles executem as tarefas conforme ele as definiu e estruturou.

E3: Compartilhador – Baixa ênfase nas tarefas e alta orientação para as pessoas. O processo de decisão é dividido entre líderes e liderados e o líder funciona como comunicador e facilitador.

E4: Delegado – Baixa ênfase nas tarefas e baixo relacionamento com as pessoas. O líder quase não assiste aos subordinados. Na maioria das vezes esse estilo de liderança funciona quando os colaboradores tem alto grau de maturidade para desempenhar as tarefas.

Segue abaixo o quadro que resume a teoria de liderança Situacional de Hersey e Blanchard:

Figura 3: Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

### 2.1.2.3.3 Evolução das teorias contingências de liderança

Como extensão das teorias contingenciais de liderança alguns autores pesquisaram sobre o fenômeno da liderança transacional e da liderança transformacional ou também conhecida como carismática transformacional (Bass et al; 2003). O primeiro a pesquisar sobre o assunto foi Burns (1978) num estudo de várias biografias de políticos. Burns afirma que um líder transacional lidera em busca de metas e o faz através do autoritarismo, enquanto um líder de estilo

transformacional busca inspirar e transformar seus colaboradores para obterem resultados extraordinários.

Em seguida, Bass aprimorou o estudo de Burns sobre liderança transacional e transformacional. Segundo Bass & Avolio (1993), a **liderança transacional** é caracterizada principalmente pela existência de relações contratuais implícitas e explícitas entre líderes e liderados. A motivação para o trabalho depende do preço pago aos trabalhadores, ou seja, uma relação de troca (transação) entre salário e desempenho nas tarefas. Nesse estilo de liderança é comum existir na empresa códigos de conduta e remuneração por cumprimento de metas. O comprometimento da equipe com as metas da empresa é de curto prazo. A empresa se torna um mercado de recompensas individuais e disputas internas por benefícios no desempenho das tarefas e cumprimento das metas. A cooperação depende das negociações em prol da recompensa individual de cada indivíduo.

Por outro lado, Bass & Avolio (1993) afirmam que há uma maior integração e senso de família em empresas onde o líder tem características **transformacionais**. Os comprometimentos são de longo prazo. O líder atua para transformar e motivar a equipe na busca de interesses mútuos que acabam beneficiando a empresa de modo geral. O foco no desempenho das tarefas não deixa de existir, porém ele ocorre ao mesmo tempo em que há uma adequação a estratégia global da empresa de longo prazo.

O estilo de liderança transacional está intimamente ligado ao poder que o líder exerce sobre os subordinados. As principais características da liderança transacional são, entre outras: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca (Kark; 2004).

Para Bass (1990), o líder transacional pode gerenciar a partir de quatro diferentes características:

- *Recompensa Contingente*: Relações de troca de cumprimento nas tarefas por recompensas ou benefícios;
- *Gestão por exceção (ativa)*: O líder fica atento às tarefas desempenhadas dos subordinados e toma atitudes corretivas quando alguém descumpra as normas;
- *Gestão por exceção (passiva)*: O líder só atua quando não há o cumprimento das regras;
- *Laissez-Faire*: O líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidades.

De forma diferente, o líder transformacional visa o desenvolvimento de seus seguidores com técnicas de *empowerment* (delegação voluntária de poder). De acordo com Kark (2004), as características dos líderes transformacionais são: cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas baseadas na intuição e racionalidade.

Segundo Bass et al (2003) o líder transformacional possui quatro características particulares (4 I's):

- *Influenciadores e Idealizadores*: Os líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Os líderes dividem as responsabilidades e os riscos com os seus seguidores e consideram as necessidades da equipe como suas próprias necessidades;
- *Inspiradores e Motivadores*: Os líderes estimulam a equipe. São otimistas e proporcionam desafios em busca de um futuro melhor para cada membro da equipe;
- *Estimulação Intelectual*: Os líderes encorajam os seguidores a serem criativos e inovadores. Trabalham em conjunto para fazer com que os seguidores percebam uma situação do passado como oportunidade presente de melhoria;
- *Consideração Individualizada*: Os líderes dão atenção a cada membro da equipe para ajudá-los a cumprir seus objetivos, fazendo um papel de mentor ou treinador. Os seguidores são desenvolvidos pelos líderes para atingir seus melhores níveis de eficiência operacional e as diferenças são reconhecidas pela equipe, não criticadas.

### 2.1.3 Representação gráfica das teorias sobre liderança

Tabela 3: Teorias / Autores / Obra

Teoria de Liderança	Autores / Ano	Obra
Teoria dos Traços	Stogdill / 1948	Personal factors associates with leadership
Teoria dos Estilos	White e Lippitt / 1939	Autocracy and democracy: a experimental inquiry
	Blake e Mouton / 1964	O Grid Gerencial III
Teoria Situacional	Tannenbaum e Schmidt / 1958	Como escolher um padrão de liderança
	Hersey e Blanchard / 1969	Psicologia para administradores
	Bass / 1978	Liderança Transacional e Liderança Transformacional

#### 2.1.4

#### **A Escolha da teoria sobre liderança a ser utilizada na pesquisa**

Para fins de pesquisa a teoria contingencial de liderança será utilizada por ser uma teoria recente sobre o tema liderança. O foco será dado nas diferenças entre as lideranças transacionais e transformacionais por explicar melhor o fenômeno dos estilos de liderança de acordo com as situações presenciadas nas empresas.

### 2.2

#### **Teorias sobre o desempenho**

##### 2.2.1

##### **Definições**

Segundo a língua portuguesa umas das definições do termo desempenho, de origem inglesa, corresponde à execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência (Ferreira, 1999).

No campo da administração, Carneiro et al (2007) afirmam haver muitas definições para desempenho e pouco consenso entre a melhor definição ou quais critérios deveriam ser adotados devido a diferentes abordagens. O autor sugere que desempenho deveria ser definido em torno de quatro abordagens principais: Sobrevivência, Medidas contábeis, perspectivas de múltiplos stakeholders e medidas de valor presente.

A partir dessa linha, Carneiro et al (2007) concordam que a definição de desempenho organizacional deveria ser orientada pelos objetivos específicos da empresa para suas unidades de negócios sendo desenhada a partir de um conjunto de itens que deveriam ser medidos.

Para Neely et al (1995) desempenho organizacional é o processo de quantificar a eficiência e eficácia das ações.

Em uma definição mais sofisticada, Fernandes (2006) busca relacionar o desempenho como o resultado do trabalho e a estratégia que foi definida anteriormente. O autor em sua obra, *Competências e desempenho organizacional* procura alinhar estratégias, competências organizacionais e

humanas, recursos e desempenho organizacional e um sistema de mensuração do desempenho, que sintoniza as ações em todas essas áreas.

Fischmann e Zilber (2000) afirmam que no âmbito organizacional uma possível definição de desempenho seria a capacidade de a empresa atingir seus objetivos estratégicos baseado nas implementações das estratégias no seu planejamento.

Mac Arthur (1996) conceitua indicador de desempenho como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las às metas especificadas.

Para Callado et al (2008), uma correta definição sobre um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação.

O objetivo neste presente estudo não é listar todas as definições ou possíveis definições sobre desempenho nem eleger uma melhor definição para o termo. A conceituação serve apenas para dar continuidade aos estudos sobre como a liderança afeta no desempenho dos casos em questão.

### **2.2.2 Importância do estudo do desempenho**

*Se você não pode medir, você não pode gerenciar.*

Peter Drucker

Autores como Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem a teoria de que o sucesso no desempenho organizacional é o centro do gerenciamento estratégico em uma empresa. A importância do desempenho nos negócios está presente nas três dimensões: teórica, empírica e gerencial.

Podemos extrair várias vantagens da utilização dos sistemas de medição de desempenho. Um deles é o suporte ao planejamento estratégico quando os sistemas de medição de desempenho monitoram o cumprimento da estratégia. Outro papel importante é na execução da estratégia, pois a definição das métricas pode ser capaz de comunicar de forma mais clara a estratégia da empresa, possibilitando assim o melhor entendimento quanto aos objetivos a serem alcançados. O controle e a medição do desempenho produzem insumos benéficos à tomada de decisões da empresa, ou seja, permite a projeção e interpretação de cenários futuros (Natal, 2005).

Dito isto, pode-se inferir que os sistemas de controle e medição de desempenho organizacional podem aumentar a competitividade da empresa.

Neely (1999) destacou sete razões principais para se adotar medidas de desempenho nas empresas:

- Mudança nas naturezas do trabalho;
- Aumento da competição;
- Iniciativas isoladas de melhorias;
- Certificados internacionais e nacionais de qualidade;
- Mudança das regras organizacionais;
- Mudança nas demandas externas;
- Poder da tecnologia da informação.

### 2.2.3

#### **Problemas e limitações em medir o desempenho**

Apesar da definição de desempenho ser convergente para muitos autores, sua forma de mensuração e métricas é visto como um tema divergente e amplamente pesquisado no campo da administração (FEY; DENISON, 2003).

Neely et al (1995) afirmaram que os estudos sobre o tema desempenho são diversos na literatura. Os autores individualmente tendem a focar em diferentes aspectos ao elaborar um conjunto de medidas de desempenho.

Outro problema na literatura é o tratamento do desempenho. Muitos autores, como Macedo-Soares (2000), abordaram em seus trabalhos o desempenho como uma variável dependente. A autora desenvolveu um modelo integrativo de estratégia empresarial que estudou as variáveis que influenciam os fatores de sucesso na empresa. Dentre as variáveis, Macedo-Soares destacou como variáveis principais e independentes: pessoas, fatores internos organizacionais e tecnologias. No entanto, como dito anteriormente, o desempenho foi estudado como dependente dessas variáveis principais.

Esse tipo de análise adotada por muitos autores dificulta a análise e medição do desempenho empresarial.

Além de Macedo-Soares (2000), outros autores como March e Sutton (1997) também afirmaram que o desempenho é dado como variável dependente na empresa. No entanto, esses autores citam a necessidade de dar foco primário ao desempenho como uma variável a ser estudada, compreendida e moldada.

March e Sutton (1997) identificaram três principais problemas no estudo do desempenho organizacional: O primeiro diz respeito à influência positiva do desempenho passado no desempenho presente. Os autores afirmam que as pessoas são mais criativas, persistentes, solícitas e mais aptas a tomarem decisões quando experimentam resultados anteriores satisfatórios, ou seja, o desempenho seria influenciado por uma motivação anterior; Ao mesmo tempo, eles relatam que o desempenho pode também ser influenciado por um resultado anterior negativo com a busca pessoal de melhorias (tendência de contra-poder do desempenho); Por último, os autores relatam que os efeitos de curto prazo de alguns mecanismos parecem ser divergentes dos efeitos de longo prazo.

Dess e Robinson Jr (1984) defendem a teoria de que a dificuldade de medir o desempenho em pequenas empresas é devido à noção de sucesso / fracasso que tais empresas enxergam a ótica do desempenho da empresa. Para os autores essa noção oferece uma medida limitada de desempenho. Existe também uma dificuldade de se obter medidas formais de desempenho nessas empresas. Em primeiro lugar os autores citam uma dificuldade no acesso às informações que não são públicas. Em segundo lugar, mesmo que as informações são disponíveis existe uma grande chance de essas informações estarem erradas devido às diferenças de processos contábeis.

Neely et al (1995) concluíram que um dos principais fatores para não se utilizar métricas de desempenho nas pequenas e médias empresas é o custo. Em uma das entrevistas, os autores relatam que o desempenho é medido pelo sentimento dos administradores, mesmo quando os números não conferem e que medidas de desempenho é luxo, o mais comum é relatar o sucesso ou o fracasso.

Visto a importância e as limitações do estudo do desempenho, na próxima seção será feita uma classificação entre os indicadores desempenho quanto a sua natureza. O objetivo dessa análise é descrever a diferença entre os tipos de indicadores de desempenho bem como abordar os autores que elaboraram as métricas de desempenho em suas pesquisas com as categorias destacadas abaixo.

## 2.2.4 Classificação dos indicadores de desempenho

O tema em questão pode ser classificado de diversas maneiras por diversos autores. Numa tentativa de englobar todas as questões relativas ao desempenho, Carneiro et al (2007) classificaram as dimensões do desempenho de acordo com suas naturezas conceituais e metodológicas. Em respeito às dimensões conceituais o autor separou o desempenho de acordo em: as óticas dos Stakeholders, classes de medida, perspectivas de referência e orientação temporal. Para as questões metodológicas os subgrupos são: nível de análise, objetividade dos dados e fonte dos dados. A tabela a seguir enumera todas as variáveis do modelo:

Tabela 4: Modelo genérico para caracterização do desempenho organizacional

Macrodimensões conceituais				Macrodimensões metodológicas		
Óptica dos stakeholders	Classes de Medidas	Perspectiva de referência	Orientação temporal	Nível de Análise	Objetividade dos dados	Formato dos dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acionistas</li> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Empregados</li> <li>▪ Executivos e Gerentes</li> <li>▪ Credores</li> <li>▪ Fornecedores</li> <li>▪ Canais de distribuição</li> <li>▪ Parceiros</li> <li>▪ Sindicatos</li> <li>▪ Beneficiários de pensões</li> <li>▪ Membros do Conselho de Adm.</li> <li>▪ Comunidade local</li> <li>▪ Público geral</li> <li>▪ ONG's</li> <li>▪ Governos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contábeis-financeiras</li> <li>▪ de Clientes / de Mercado,</li> <li>▪ de Processos internos (eficiência ou eficácia),</li> <li>▪ de Inovação e Aprendizado,</li> <li>▪ Sociais,</li> <li>▪ Ambientais,</li> <li>▪ Comportamentais / Situacionais,</li> <li>▪ Gerais / Agregadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absoluta.</li> <li>▪ Relativa,               <ul style="list-style-type: none"> <li>- média dos (principais) competidores</li> <li>- <i>benchmark</i>,</li> <li>- outras operações da empresa,</li> <li>- objetivos pré-definidos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transversal / Estática:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- passado recente,</li> <li>- expectativas de futuro.</li> </ul> </li> <li>▪ Longitudinal / Dinâmica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mudança no passado recente,</li> <li>- mudança nas expectativas de futuro.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ U.E.N.</li> <li>▪ Conjunto de U.E.N.'s.</li> <li>▪ Empresa.</li> <li>▪ Combinação específica: produto-mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- fontes secundárias,</li> <li>- auto-reportados.</li> </ul> </li> <li>▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes primárias):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- auto-avaliação,</li> <li>- avaliação por competidores,</li> <li>- avaliação por especialistas.</li> </ul> </li> <li>▪ Subjetivos / Perceptuais (fontes secundárias):               <ul style="list-style-type: none"> <li>- material de casos.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Narrativo</li> <li>▪ Qualitativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- nominal</li> <li>- ordinal</li> </ul> </li> <li>▪ Quantitativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- de intervalo</li> <li>- de relação / de razão</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Carneiro et al (2007)

Carneiro et al (2007) ainda sugerem que cada stakeholder tem uma expectativa diferente e por isso o desempenho deve ser medido em diversas dimensões. A tabela abaixo mostra essa análise combinada entre os diferentes stakeholders e suas demandas de desempenho organizacional:

Tabela 5: Visão Parcial das contribuições e expectativas de diversos Stakeholders

Stakeholders	Contribuições	Expectativas
acionistas	capital	Retorno sobre os investimentos
clientes	receitas	Qualidade dos produtos, preços justos e responsividade
empregados / gerentes	trabalho	Salário justo, condições de trabalho, oportunidades de carreira
fornecedores	insumos	Pagamentos justos e no prazo
credores	recursos financeiros	Remuneração justa e repagamento confiável
comunidade	infra-estrutura	Responsabilidade social e ambiental
governos	arcabouço legal	Pagamento de impostos e cumprimento das leis

Fonte: Carneiro et al (2007)

O objetivo proposto pelos autores seria a empresa alcançar no curto e no longo prazo um certo equilíbrio nos níveis de desempenho, de acordo com as diversas óticas envolvidas.

Segundo Natal (2005), diversos autores separam os indicadores de desempenho em dois tipos: financeiros e não-financeiros. Seguindo essa mesma linha, Paleias (1997; *apud* Teló, 2001) identifica que as métricas ou parâmetros de desempenho podem ser classificados como físicos, financeiros ou ambos.

Para Macedo & Silva (2004), os métodos de classificação que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, visto que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas. As métricas financeiras avaliam, de forma geral, o resultado econômico e financeiro da empresa. Essa forma é clara e objetiva quando apenas estamos avaliando números. A segunda métrica, a física, é uma forma subjetiva de avaliar os resultados atingidos. Essa forma subjetiva é a métrica que não envolve números. Por esse motivo, ela será chamada de medidor não financeiro. Alguns exemplos de métricas não financeiras são: participação de mercado, volume de produção, clima organizacional, satisfação dos consumidores, cultura empresarial, satisfação da alta diretoria, entre outras.

Para Morissete (1977), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplos de indicadores financeiros têm-se o lucro e o retorno sobre os investimentos. Já o indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não-financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não-financeiros têm-se participação no mercado e evolução do volume de produção.

Existe também a incorporação das duas métricas para avaliar o desempenho da empresa. Essa forma será chamada de modelo híbrido de avaliação de desempenho que compreende num modelo financeiro e não financeiro ao mesmo tempo.

Essas três divisões serão utilizadas para analisar os autores na próxima seção.

### 2.2.4.1 Indicadores Financeiros de Desempenho

As medidas financeiras de desempenho também podem ser chamadas de indicadores contábeis de desempenho da empresa. Elas produzem indicadores referentes ao passado das empresas. Podem ser divididos em valores absolutos ou relativos. Os valores absolutos são os pontuais e os relativos são aqueles que são comparados com outros períodos.

Alguns índices absolutos são: faturamento, lucro, volume de vendas e número de funcionários (RIBEIRO, 2004).

Com relação aos índices relativos de desempenho temos a análise vertical e horizontal. Segundo Ludícibus & Marion (2007), a análise horizontal é uma análise de variação de uma conta ou grupo de contas no balanço em dois ou mais anos com um valor base de 100 para o ano que queremos começar a análise. A análise vertical é uma comparação no mesmo ano extraindo-se variações percentuais entre itens pertencentes a uma mesa demonstração financeira.

Continuando com os itens relativos de desempenho temos os índices de análise de demonstrações financeiras da contabilidade empresarial. Segundo Brigham et al (2001), os índices de demonstrações financeiras são divididos em três grupos:

- **Índice de Liquidez:** Esses índices tem como objetivo medir a capacidade de solvência da empresa, ou seja, o quanto ela pode, com seus recursos próprios (ativos) cumprir com as obrigações. Esse índice faz relação às contas do passivo da empresa com as contas do ativo. Os dois principais índices dentro desse grupo são: Índice de liquidez corrente e índice de liquidez seco. A diferença de um item para o outro é que o primeiro mede o grau de solvência da empresa com os recursos circulantes da empresa e o outro também, porém com exceção dos estoques.
- **Índice de administração de ativos ou índice de atividade:** As principais medidas desse item são os giros dos estoques que medem a quantidade de mercadorias que foram vendidas sobre a quantidade de mercadorias em estoque, o prazo médio de recebimento dos clientes, o prazo médio de pagamento aos fornecedores e o índice de giro dos ativos da empresa.

- **Índice de Endividamento:** Mede o quanto a empresa se endividou em relação a seus ativos. Dentre os sub índices desse grupo estão o índice de endividamento, o grau de cobertura dos juros e o grau de cobertura das despesas financeiras fixas.
- **Índice de Lucratividade:** Esses indicadores mostram os efeitos combinados da liquidez, do gerenciamento de ativos e da dívida sobre o resultado operacional da empresa. A principal medida financeira e mais utilizada pelos administradores é o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), pois mede o quanto a empresa remunera o investimento dos acionistas. Outros índices também fazendo parte do índice de lucratividade como a margem de lucro sobre as vendas, a capacidade de geração de lucros, a margem de lucro operacional e o retorno sobre os ativos totais. Dessa última métrica pode-se calcular em quanto tempo a empresa pode pagar seu investimento inicial de constituição.
- **Índice de valor de mercado:** Esse índice relaciona o valor das ações da empresa ao seu lucro e ao valor de livro das ações. Os índices são: índice preço/lucros e índice valor de mercado/valor de livro.

#### 2.2.4.2 Indicadores não Financeiros de Desempenho

Uma série de fatores intangíveis no mundo competitivo atual torna inviável a mensuração do desempenho empresarial exclusivamente pelo método financeiro (RANGONE, 1997).

Para Natal (2005) a utilização de indicadores capazes de expressar outras realidades fora da visão financeira e contábil tradicionais mostrou-se necessária ao longo do tempo, tendo sido discutida por diversos autores.

Segundo Kaplan & Norton (2005), os medidores financeiros de desempenho foram eficazes para medir o desempenho das empresas na era industrial, porém num mundo atual dinâmico e competitivo esses medidores estão obsoletos, pois estes são indicadores de ocorrência, ou seja, que explicam o passado. Eles traduzem parte de fatos passados que aconteceram nas empresas, porém não orientam para a tomada de decisões futuras. Para adicionar, os autores defendem que nenhum indicador isolado irá abranger todas

as áreas da empresa ao mesmo tempo, nem prover uma representação do desempenho da empresa como um todo.

Banker et al (2000) definem que as métricas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho no longo prazo que as medidas financeiras. Eles explicam que as medidas não-financeiras auxiliam os gestores a focarem suas ações em perspectivas futuras.

Num estudo realizado por Low e Siesfeld (1998) sobre a visão holística do desempenho os autores relataram que a maioria das decisões é influenciada pelas informações relativas ao desempenho não financeiro das empresas. Segundo os autores, analistas que deram ênfase nas variáveis não financeiras foram os que produziram melhores previsões sobre rendimentos na aplicação de recursos no mercado de capitais americano.

Miranda et al (2001; *apud* CALLADO et al, 2008) afirmam que a complexidade na tomada de decisões é devido ao grande número de variáveis que lidamos no dia-a-dia. Por isso, índices financeiros apenas não são suficientes para medir o desempenho da empresa como era feito no passado.

A competitividade global trouxe novas doutrinas de indicadores de desempenho como o Just-in-time, TQM e Flexible Factors. Para Chen e Cheng (2007), isso fez com que as empresas prestassem mais atenção em indicadores de desempenho nas áreas de qualidade, flexibilidade e responsabilidades.

Kanji e Sá (2007) vão além ao afirmar que existem indicadores complexos com dados não financeiros, porém poucos focam a qualidade nos serviços prestados, a satisfação dos consumidores e objetivos alcançados. Em adição, poucos indicadores focam na perspectiva do consumidor. Os próprios autores defendem que as medidas de desempenho são realizadas, principalmente, em organizações eficientes. As organizações pouco eficientes desejam esconder seus erros.

A tabela 6 mostra as diferenças entre a visão clássica dos indicadores de desempenho e a visão inovadora:

Tabela 6: Visão tradicional versus inovadora de medidores de desempenho

<b>Sistemas de Métricas Tradicionais</b>	<b>Sistemas de Métricas Inovadoras</b>
Foco Unidimensional (Indicadores Financeiros)	Foco Multidimensional (Combinam uma variedade de Indicadores)
Baseado no custo/oportunidade	Baseado no Valor
Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Medidores de desempenho isolados	Medidores interdependentes

Ênfase no desempenho individual	Ênfase no desempenho do time
Predominância de medidas funcionais	Medidas Transversais (processos)
Foco no controle	Foco no aprendizado
Visão determinística da empresa e do contexto	Aceita incertezas e necessidades de permanente revisão nos indicadores

Fonte: Adaptação de Kanji e Sá (2007)

Neely (1999) numa compilação de autores faz uma lista de desvantagens ao utilizar apenas medidas financeiras para medir o desempenho de uma empresa:

- As medidas encorajam o curto prazo;
- Falta de dimensão estratégica e falha ao tratar a qualidade, responsividade e flexibilidade;
- Encoraja a otimização local;
- Desestimulam a continuidade das melhorias;
- Falham ao não considerar informações sobre clientes e concorrentes.

No entanto, a utilização de medidores não-financeiros pode levar alguns empresários a cair em certas armadilhas. Segundo Lanz (2004) um desempenho satisfatório na ótica dos consumidores pode significar que a organização oferece boa qualidade nos produtos e serviços com preço satisfatório para os clientes. Esse preço satisfatório para os clientes pode não ser satisfatório para os interessados nos lucros da empresa, fazendo com que, pela ótica da empresa, o desempenho não seja satisfatório. O mesmo pode ocorrer com os funcionários que podem não estão satisfeitos com os salários, porém no ponto de vista da organização estes recebem um bom salário por suas funções.

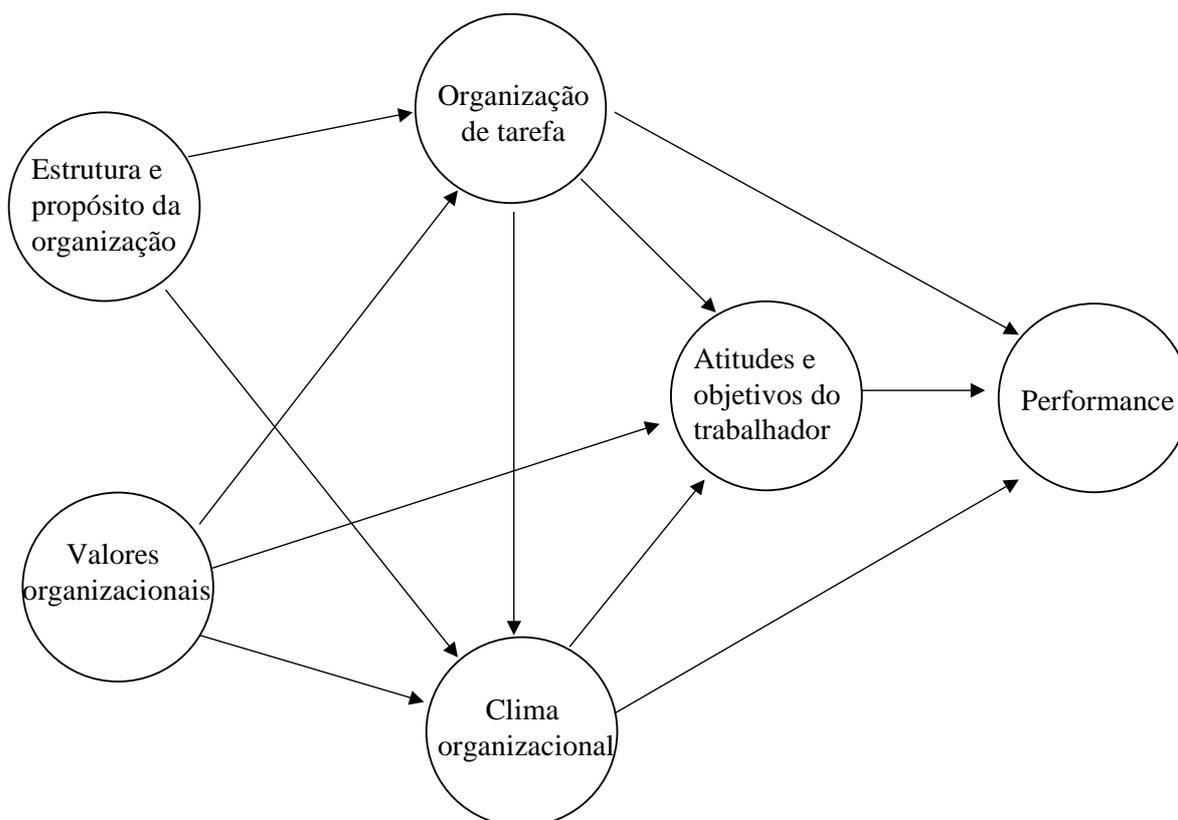
Por isso é necessário a utilização correta dos medidores de desempenho e ponderar o desempenho de acordo com cada parte envolvida segundo a metodologia de Carneiro et al (2007). O indicador global de desempenho é composto por várias partes envolvidas e stakeholders diversos. A correta mensuração depende de cada visão a respeito do assunto e do correto balanceamento entre essas áreas. Logo a seguir veremos alguns autores que contribuíram em suas abordagens para desenvolver um método eficaz de mensuração do desempenho global de uma empresa.

Autores consagrados como Jacobson (1992), incluíram os ativos invisíveis (indicadores não financeiros) como principais fontes criadoras de vantagem competitiva sustentável. Em seu estudo da Escola Austríaca de

Estratégia, Jacobson menciona tecnologias, banco de informações sobre consumidores, marca, reputação organizacional, cultura da empresa e habilidade gerencial como ativos invisíveis de difícil imitação.

Marcoulides e Heck (1993) também estudaram a relação entre cultura e desempenho organizacional. A proposta é de um modelo que mede 26 variáveis num contexto de cinco dimensões como expostas na figura 4:

Figura 4: Modelo das variáveis que influenciam o desempenho organizacional



Fonte: Marcoulides e Heck (1993)

O desempenho por sua vez é medido através das variáveis:

- Volumes
- Penetração de mercado
- Lucratividade
- Retorno

Gordon (1985; *apud* LANZ, 2004) em seu estudo empírico identificou 11 dimensões culturais que influenciavam no desempenho da empresa. A tabela 7 explicita as dimensões culturais versus o conteúdo:

Tabela 7: Dimensões Culturais e Conteúdo

Dimensões Culturais	Conteúdo
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.

Fonte: GORDON, G. G. **The relationship of corporate culture to industry Sector and Corporate Performance**. 1985. In: Dissertação Luciano Lanz (2004)

Callado et al (2008) numa pesquisa das indústrias agropecuárias identificaram os seguintes indicadores não financeiros para medir o desempenho das empresas:

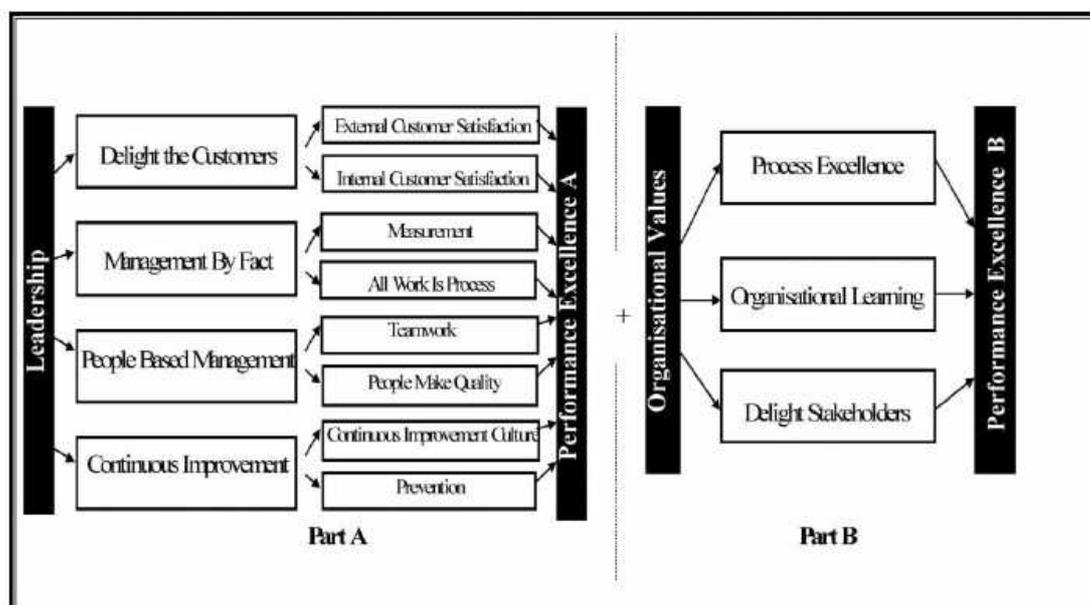
- participação no mercado;
- evolução do número de clientes;
- tempo de atendimento ao cliente;
- rotatividade de empregados;
- número de reclamações;
- tempo para a solução de reclamações;
- qualidade do produto;
- evolução do número de funcionários;
- fidelidade dos clientes;
- perfil do consumidor;
- volume de vendas;
- capacidade de produção;
- inovação;

- valor da marca;
- investimento em treinamento;
- investimento em propaganda;
- investimento em modernização;
- investimento em ação social.

Chen e Cheng (2007) também utilizam indicadores não financeiros em sua pesquisa do desempenho nas áreas de produção das empresas. Para Chen e Cheng, o desempenho desses setores nas empresas é composto por: Índice de reclamações, eficiência nas entregas, efetividade no equipamento e custo da qualidade. Cada grupo de indicador é composto por outros sub indicadores que ponderados por uma fórmula compõem o indicador global.

Kanji e Sá (2007) pesquisaram uma ferramenta para avaliação do desempenho no setor público. A pesquisa defende que o desempenho deveria ser medido sob duas vertentes: Liderança e Valores da Organização. A liderança seria subdividida nas seguintes áreas: Prazer dos consumidores, gestão por fatos, gestão orientada para pessoas, processo de melhoria contínua. Já os valores organizacionais deveriam ser calculados de acordo com as seguintes métricas: Excelência nos processos, aprendizado da organização e satisfação dos *stakeholders*. A figura 5 mostra na íntegra o modelo de Kanji e Sá (2007):

Figura 5: Kanji's Business Excellence Measurement System



Fonte: Kanji e Sá (2007)

### **2.2.4.3 Indicadores Híbridos de Desempenho (Financeiro e Não Financeiro)**

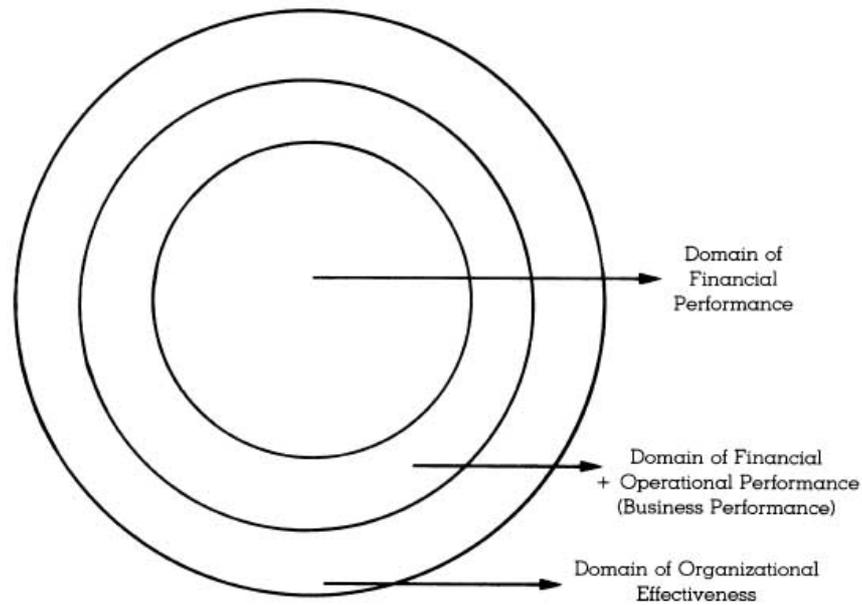
Caselani (2005) deixa clara a importância de se utilizar indicadores de desempenho financeiros e não financeiros ao afirmar que os direcionadores não financeiros estão associados à eficiência operacional da empresa e servem para complementar a análise das informações financeiras. No entanto o autor ressalta o problema da difícil mensuração desses direcionadores.

Para Natal (2005), o maior foco nas métricas não financeiras não significa o esquecimento das métricas financeiras. Isso significa que a representação do resultado final da empresa não depende apenas de indicadores financeiros, sim de indicadores combinados (financeiros e não financeiros).

Um dos primeiros a analisar o desempenho sob a forma de financeira não financeira foram Dess e Robinson Jr (1984). Os autores pesquisaram um modelo com métricas objetivas e subjetivas para medidas de desempenho. O modelo é sustentado em três principais pilares. Os dois primeiros estão relacionados a métricas financeiras, e são: crescimento nas vendas e retorno total sobre ativos após as taxas. Para fechar a metodologia de desempenho, a terceira métrica de desempenho são perguntas subjetivas feitas para donos e funcionários a respeito da percepção dos fatores de sucesso da empresa ou do desempenho percebido por eles.

Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que o desempenho da empresa pode ser medido sob três prismas: Desempenho financeiro, Desempenho operacional e financeiro e Eficiência organizacional. A figura 6 ilustra o esquema proposto por Venkatraman e Ramanujam:

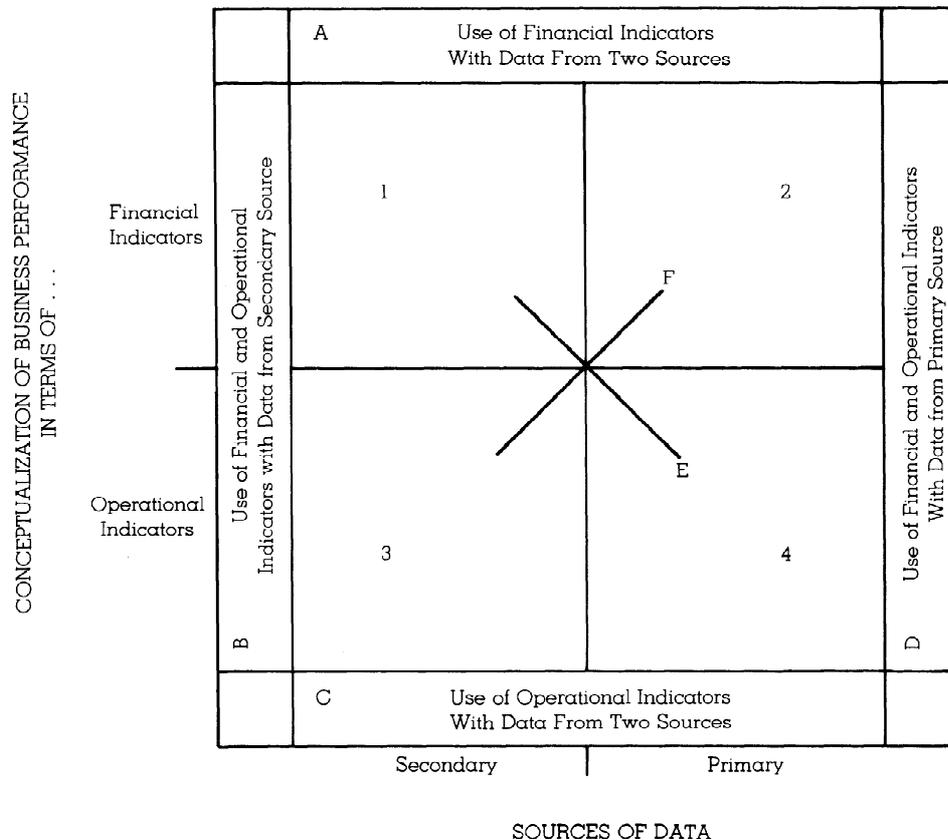
Figura 6: Modelo de desempenho de Venkatraman e Ramanujam.



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986).

Quanto ao desempenho financeiro, os autores atribuem a esse as chamadas metas econômicas. O desempenho operacional ou organizacional pode ser dado por várias maneiras. Alguns exemplos propostos pelos autores são: Participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade, eficiência das ferramentas de marketing, valor adicionado ao produto e outras métricas de eficiências tecnológicas. A eficiência organizacional, que compreende o círculo maior, é a soma das duas áreas para os autores mais o desempenho geral da empresa. Além de dividir o desempenho em operacional e financeiro, Venkatraman e Ramanujam (1986) correlacionam os dois parâmetros com os mecanismos de pesquisa do desempenho definidos como fontes primárias e fontes secundárias. A figura 7 explica como é feita essa correlação:

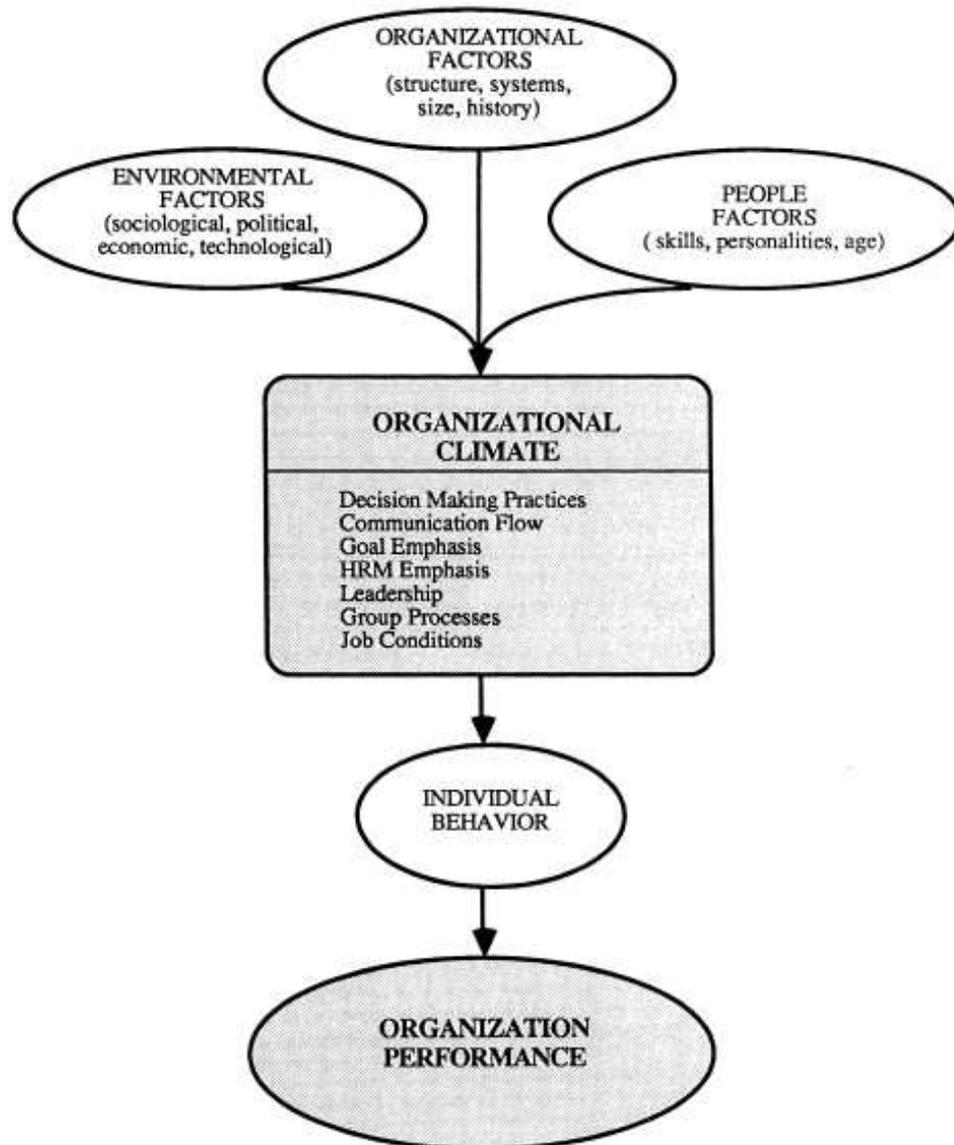
Figura 7: Correlação entre mecanismos de pesquisa do desempenho e fonte.



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986).

Num estudo com 60 empresas, Hansen e Wernerfelt (1989) incluíram as variáveis organizacionais de clima, além de financeiras para o desempenho geral de cada firma. Como principal variável financeira foi analisado o retorno sobre os investimentos dos últimos cinco anos das empresas. Foi também ponderado a participação de mercado dessas empresas, seu tamanho e o índice de lucratividade da empresa comparada à indústria. Para os fatores organizacionais (ou de clima organizacional) os autores destacaram as características da comunicação interna, ênfase dada aos recursos humanos, prática de tomada de decisões, organização do trabalho, desenho das tarefas e ênfase no sistema de metas. A figura 8 mostra o modelo de medida de desempenho de clima organizacional dos autores. As variáveis de clima foram correlacionadas com as variáveis econômicas por meio de regressões.

Figura 8: Modelo de desempenho de Clima Organizacional X Variáveis econômicas.



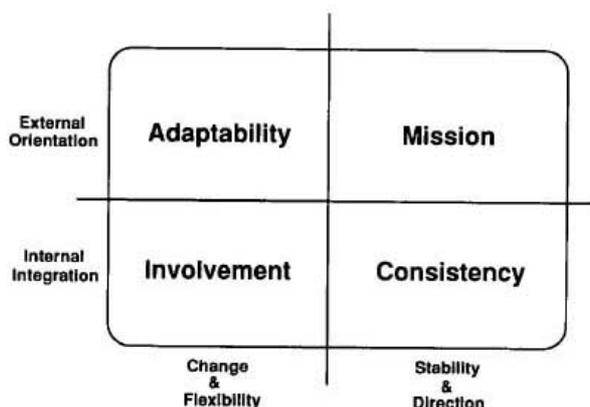
Fonte: Hansen e Wernerfelt (1989).

Outros autores que utilizaram as ferramentas de desempenho híbrido em suas pesquisas foram Gordon e DiTomaso (1992). Os autores estudaram 11 empresas de seguro dos EUA e definiram como desempenho financeiro os Ativos e as Taxas de crescimento projetadas em cinco anos. Já na parte não financeira a metodologia utilizada foi a dos oito fatores para descrever o desempenho, são eles: Clareza da estratégia, sistema de tomada de decisões, integração, inovação, responsabilidades, orientação para ação, justiça no sistema de recompensas e desenvolvimento e promoção interna.

Denison e Mishra (1995) realizaram uma pesquisa com 34 empresas mesclando o indicador financeiro de Retorno sobre Investimento com

indicadores não financeiros de desempenho numa matriz 2X2. Os indicadores são: Adaptação, missão, envolvimento e consistência. Abaixo segue a matriz de Denison e Mishra:

Figura 9: Theoretical model of Cultural Traits.



Fonte: Denison e Mishra (1995).

Fey e Denison (2003) utilizaram o modelo acima para avaliar o desempenho de várias industriais na Rússia entrevistando 179 executivos. Além desse quadro, os autores afirmam que é importante mensurar mais seis variáveis. São elas: Participação de mercado, Crescimento nas vendas, Lucratividade, Satisfação dos funcionários, Qualidade dos produtos e serviços e desenvolvimento de novos produtos.

Um medidor importante e bastante difundido de desempenho é o *Balanced Score Card*. Esse modelo é utilizado com frequência nas empresas por combinar métricas financeiras com não financeiras de desempenho. O método para estimar o desempenho organizacional é mensurado por quatro principais parâmetros. O primeiro serve para explicar como os consumidores vêem a empresa. O segundo diz respeito às competências internas da empresa como habilidades gerenciais, recursos humanos e desempenho operacional. A terceira métrica é a parte que fala sobre inovação e processos de aprendizagem contínua. Por fim, o modelo fecha o ciclo analisando uma perspectiva de como empresa lida com seus *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2005).

A seguir, o quadro proposto pelo modelo:

Figura 10: Balanced Scorecard.



Fonte: Kaplan & Norton (2005).

Em outra forma de elaboração de um modelo desempenho organizacional, Caselani (2005) combina variáveis financeiras e não financeiras através de uma regressão linear múltipla. A pesquisa com 55 empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo teve como suas variáveis não financeiras: Qualidades dos produtos ou serviços, satisfação dos consumidores, eficiência dos processos, inovação, responsabilidade social, gestão, ambiente competitivo, recursos humanos e remuneração. Por sua vez, as variáveis financeiras foram: Receita líquida, ativo total, margem operacional, alavancagem operacional, giro do ativo total, endividamento, logaritmo natural do ativo total, variação das vendas e o logaritmo natural do preço da ação dividido. Os resultados da pesquisa comprovaram a eficiência do uso de fatores não financeiros para o cálculo do desempenho.

### 2.2.5

#### O Indicador de Desempenho escolhido pra Pesquisa

O presente estudo pretende correlacionar o fenômeno da liderança na pequena empresa familiar com seu desempenho analisado. Para isso, não é suficiente apenas analisar apenas o desempenho financeiro da empresa por se tratar de uma situação em que o líder estará influenciando praticamente todos os funcionários da empresa para chegar ao desempenho que ele espera.

Portanto, o modelo escolhido de medidor de desempenho foi o do Fey e Denison (2003), onde ele utiliza as métricas financeiras de participação de mercado, crescimento nas vendas e lucratividade combinadas com as métricas não financeiras de desempenho de satisfação dos funcionários, qualidade dos produtos e serviços e desenvolvimento de novos produtos.

A análise abordada não será exatamente a mesma que a utilizada por Fey e Denison (2003). Foi feita uma adaptação do modelo dos autores com uma divisão do desempenho da empresa em três campos diferentes.

Depois de verificado o estilo de liderança de cada líder das duas empresas será investigado o desempenho em três gamas: Mercado consumidor, resultados financeiros e satisfação dos funcionários ou clima organizacional.

## 2.3

### Ciclo de Vida organizacional

O objetivo de referenciar o ciclo de vida organizacional é apenas para enquadrar as empresas analisadas em seu estágio de vida. Essa análise será importante para posteriormente pesquisarmos o perfil do líder e suas implicações no desempenho da empresa.

Segundo Tomei et al (2008), o processo evolutivo da empresa é composto por diversos estágios nos quais há práticas gerenciais distintas e valores compartilhados. Para tal pesquisa Tomei et al (2008) utilizaram os modelos de ciclo de vida que relacionam ciclo de vida à cultura organização.

Em um dos estudos de Tomei et al (2008), o ciclo de vida de uma organização é dado em cinco fases distintas, a saber:

- Pioneira: Essa fase inicial da empresa consiste na chamada crise de liderança, onde o dono ou fundador da empresa vê a necessidade de adotar práticas formais para seu processo que é informal no processo decisório e nas comunicações. A ênfase na

criatividade, a busca do produto diferenciado e o atendimento de uma necessidade do cliente são características dessa fase.

- Expansão: O crescimento da empresa induz a necessidade de uma estrutura organizacional mais formal. O processo de tomada de decisão de forma autônoma do líder não é mais eficiente com o crescimento do trabalho. Portanto, instala-se uma crise de autonomia caso a empresa não defina com precisão os níveis hierárquicos da empresa, a departamentalização, os sistemas de informação e comunicação. Em suma, a delegação de poder será uma das saídas para a crise da autonomia.
- Regulamentação: Essa fase é marcada por uma ruptura entre a empresa profissional e a empresa amadora. O crescimento e a departamentalização impõe ao líder que sua empresa seja mais formal e profissional em seus processos. A falta de profissionalização poderá acarretar em uma crise de controle na organização.
- Burocratização: O excesso de controle e profissionalização pelo crescimento da empresa inibe a criatividade e a inovação organizacional. Nessa fase deve-se tomar muito cuidado para que a empresa não se torne uma empresa pouco flexível e veloz ao reagir a uma demanda do consumidor. Esse estágio é o que o autor chama de crise de burocracia.
- Colaboração: As relações interpessoais e os mecanismos de cooperação irão ajudar a empresa a resgatar o espírito empreendedor da fase inicial.

A importância de estudar o ciclo de vida das organizações está ligada aos valores da empresa que podem ou não mudar de acordo com cada gestão e liderança. A consequência do crescimento da empresa é a profissionalização e a formalização dos processos de trabalho, isso se chama burocracia. A burocracia pode tornar a empresa menos flexível às mudanças do mercado e conseqüentemente menos competitiva. Cabe ao líder da empresa ou a seus sócios transformar uma empresa burocrática em inovadora e criativa. Por fim, a influência positiva ou negativa da liderança em uma pequena empresa pode ser afetada de acordo com cada fase da vida de uma organização.