

Estruturação de um modelo de Avaliação de Desempenho para o Setor de Oficina e Peças da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda.

Isabela Cristina Pessoa.

Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco
E-mail: isabelacontabeis@gmail.com

Sandro César Bortoluzzi

Professor UTFPR-Campus Pato Branco
Mestre em Contabilidade (UFSC)
Doutorando em Engenharia de Produção (UFSC)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco
E-mail: sandro@utfpr.edu.br

Resumo

Este trabalho é um estudo de caso de caráter exploratório, objetiva a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para o setor de Oficina e Peças da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda. Para isso, utiliza-se como ferramenta de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) na investigação do estudo de caso em questão. Como resultados destacam-se: (i) identificação do contexto; (ii) elaboração de 27 Elementos Primários de Avaliação; (iii) criação de 40 conceitos orientados à ação; (iv) a construção de 4 Mapas de Relações Meios-Fins; (v) criação de uma estrutura hierárquica de valor; e, (vi) identificação de 23 descritores para gerenciar o setor da empresa. Conclui-se que foi possível estruturar um modelo de Avaliação de Desempenho para o setor de Oficina e Peças da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda.

Palavras chaves: Avaliação, Desempenho; Prestação de Serviço; MCDA-C

Abstract

This work is a study of case of exploratory, purposing the structuring of an evaluation model of performance for the sector of Mechanic and Parts of the company Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda. For this, it is used the Multicriteria Methodology for Decision Aid – Constructivist (MCDA-C). As results are distinguished: (i) identification of the context; (II) elaboration of 27 Primary Elements of Evaluation; (III) creation of 40 concepts guided to the action; (IV) the construction of 4 Maps of Way-End Relations; (v) creation of a hierarchic structure of value; and, (vi) identification of 23 describers. It concludes that was possible to structuralize a model of Evaluation of Performance for the sector of Mechanic and Parts of the company Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda

Key-Words: *Evaluation, Performance; Rendering of Services; MCDA-C*

1. Introdução.

Uma concessionária de veículos é uma empresa que trabalha com produtos cujo seu custo é relativamente semelhante ao de suas concorrentes de mesma marca, e seus produtos não são diferenciados de outras concessionárias da mesma bandeira (GONÇALVES; VEIGA; LARA; MACHADO, 2000). Sendo assim, a sua competição estará relacionada com outros fatores, como qualidade dos serviços prestados e a satisfação do seu cliente. Esta competitividade, tem estimulado organizações, a se adaptar para facilitar e organizar os processos decisórios, porém, estas geralmente tomam suas decisões baseadas em fatos passados, materializados em transações ocorridas, se possível documentados e mensurados de maneira impessoal, além disso, modelos com essas características não apresentam flexibilidade e possibilidade de personalização, o que constitui uma limitação em sua aplicação (WERNKE; BORNIA, 2001; DUTRA, 2003). Sendo assim, torna-se fundamental a existência de um processo de tomada de decisão, identificando aspectos críticos para o sucesso e gerando ações de aperfeiçoamento para o desempenho da organização (DUTRA, 2003)

Tendo em vista a grande relevância do setor de oficina e peças para o contexto da concessionária, principalmente para a satisfação do cliente e para o resultado financeiro da empresa, a avaliação de desempenho surge como uma opção de gestão para apoiar o decisor na identificação dos aspectos com desempenho, e assim contribuir para uma gestão baseada em fatos e não em hipóteses. Neste cenário, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os indicadores de desempenho devem ser construídos para avaliar as particularidades da gestão do setor de peças da empresa Mont Koya Comércio de Veículos Ltda? Com vista a responder a pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho consiste em estruturar um modelo de avaliação do desempenho organizacional para o setor de Oficina e Peças da empresa Mont Koya Comércio de Veículos Ltda por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C. Argumenta-se que por meio da estruturação MCDA-C será possível: Identificar os objetivos do contexto decisório; Construir Mapas de Relações Meios-Fins para os Pontos de Vistas Fundamentais (PVF); Elaborar a estrutura hierárquica de valor; Construir os descritores ordinais para avaliar os objetivos

A relevância ao tema é dada em termos de contribuição prática e gerencial, pois busca-se oferecer a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho, onde permita ao decisor desenvolver seu entendimento do contexto de forma a especificar seus critérios e

preferências. Este trabalho delimita-se em um estudo de caso no setor de Oficina e Peças da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda.

2. Referencial Teórico.

Esta seção objetiva apresentar, sucintamente, os eixos que informaram esta pesquisa – (i) Avaliação de Desempenho e (ii) Prestação de Serviço.

2.1 Avaliação de Desempenho.

Ter um processo para avaliar o desempenho de seus mecanismos de trabalho e atividades propicia um diferencial competitivo às organizações, visto que, a melhoria do desempenho passou a ser o foco de profissionais que exercem funções de liderança, a adoção de sistemas de avaliação torna-se indispensável nos dias de hoje (DUTRA, 2003).

Uma das funções essenciais da prática de “gerenciar” é a avaliação de desempenho, pois não existe um gerenciamento eficaz sem que o decisor de uma organização, utilize um método para medir o desempenho organizacional (DUTRA, 2003). Igarashi, Ensslin, Ensslin, Paladini, 2008, apresentam que “não há, portanto, um modelo de avaliação pronto para uso geral e indiscriminado, como se houvesse uma forma única de instituição e como se o que se pretende avaliar fosse sempre e em todo lugar uma só e a mesma coisa. A avaliação deve, assim, compreender e respeitar a identidade”. Dessa forma, verifica-se que a continuidade competitiva das organizações esta na capacidade de seus decisores e da organização como um todo em gerar conhecimento e utilizá-los, para auxiliar no processo decisório. (PETRI, 2005)

Segundo Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001:

A avaliação de desempenho é realizada em pelo menos três momentos. O primeiro momento é o da construção do modelo para a Avaliação de Desempenho. O segundo momento é sua operacionalização e o terceiro momento é seu monitoramento e aperfeiçoamento. A construção é o processo constituído pelas atividades de identificação, explicitação, construção de escalas ordinais para sua mensuração e estabelecimento de níveis de referência e fixação de padrões de performance de uma ou mais propriedades de algo julgado por alguém como relevante para um dado contexto em que se deseja conhecer seu desempenho para criar o entendimento do que é importante e lidar com situações de discrepância de performance e tomada de decisão. (ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G. N; NORONHA, S.M; 2001).

A literatura apresenta que conceituar avaliação de desempenho organizacional é essencial em trabalhos que abordem sobre esse tema, pois, atualmente não existe um consenso em relação ao conceito de avaliação de desempenho organizacional (BORTOLUZZI, 2009, p.

45). Salienta-se sobre a importância da necessidade da afiliação teórica de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) da presente pesquisa (DUTRA, 2003), uma vez que a mesma não busca apresentar uma discussão dos diversos conceitos que existem na literatura. Neste contexto este trabalho afilia-se ao conceito de avaliação de Desempenho Organizacional formulado por Igarashi, Ensslin, Ensslin, Paladini,(2008, p. 119). Desta forma, uma Avaliação de Desempenho Organizacional deve investigar:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional Igarashi, Ensslin, Ensslin, Paladini,(2008, p. 119).

Sendo assim, o presente artigo adota que Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização ENSSLIN e ENSSLIN. S (2009 *apud* DUTRA; ENSSLIN; ENSSLIN; LIMA, 2009).

2.2 Prestação de Serviço.

Uma concessionária de veículos é uma empresa que trabalha com produtos cujo seu custo é relativamente semelhante ao de suas concorrentes de mesma marca, e seus produtos não são diferenciados de outras concessionárias da mesma bandeira (GONÇALVES; VEIGA; LARA; MACHADO, 2000). Sendo assim, a sua competição estará relacionada com outros fatores, como qualidade dos serviços prestados e a satisfação do seu cliente.

Na sociedade atual, a qualidade faz parte de um paradigma que norteia as ações e procedimentos empresariais. Se inicialmente a qualidade se tornou uma exigência em todo o processo de fabricação de produtos, tornou-se também essencial na prestação de serviços (MUNDIM, AUGUST 2008).

Para que uma concessionária de veículos se destaque perante suas concorrentes de mesma marca, ela deve focar seus esforços em estratégias empresariais, visando seus objetivos tangíveis e intangíveis (GADELHA, 2002). Para que tal aconteça, as estratégias devem buscar uma posição adequada a empresa, em relação aos seus concorrentes e ao

mercado, ou seja, diferenciar-se das demais, em algum aspecto que valorizem seus clientes, oferecendo serviços e produtos com a qualidade almejada. PORTER (1992 *apud* GONÇALVES; VEIGA; LARA; MACHADO, 2000).

Segundo Campos 1996, a definição de qualidade seria:

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo no local certo e na quantidade certa (CAMPOS, 1996).

Porem, antes de buscar melhorar um processo de serviços, é necessário entendê-lo. A construção de conhecimento desse processo exige a utilização de ferramentas que ajudem a visualizar e representar o que está acontecendo durante a prestação de serviços. Entre alguns fatores considerados importantes para avaliação de prioridades quanto à qualidade de serviços, estão, por exemplo: à velocidade ou o tempo de duração do serviço, o toque pessoal ou a consistência do contato humano (GADELHA, 2002).

A qualidade dos serviços está baseada na confiabilidade de realizar bem um serviço da primeira vez, na recuperação deste serviço fazendo bem da segunda vez, e num sólido serviço de interação, administrando as expectativas dos clientes CARDOSO (1995 *apud* GADELHA, 2002), ou seja, deve-se oferecer ao cliente um somatório de valores, sejam eles intangíveis ou tangíveis.

3. Metodologia da pesquisa.

Esta seção aborda: (i) o enquadramento metodológico; e (ii) os procedimentos para a construção do modelo.

3.1 Enquadramento Metodológico.

Nesta seção busca-se realizar o enquadramento metodológico da pesquisa, desta forma classifica-se aspectos de natureza metodológica que orientaram o estudo, sendo eles: natureza da pesquisa, estratégia da pesquisa, abordagem do problema, ponto de vista dos objetivos e ponto de vista dos procedimentos técnicos.

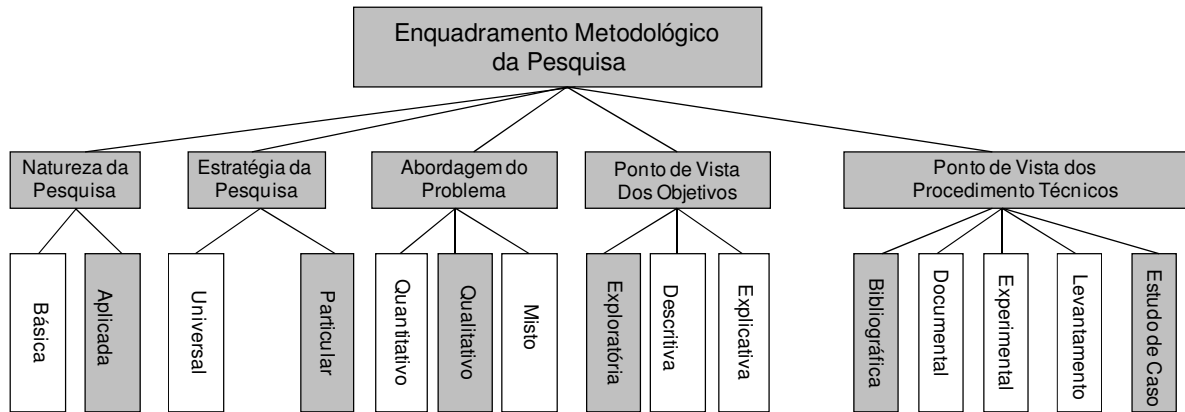


Figura 1: Estrutura de Enquadramento Metodológico
Fonte: Adaptado Petri, 2005.

Com relação ao enquadramento metodológico, o presente artigo trata-se de uma pesquisa: (i) cuja natureza é aplicada, pois o propósito do pesquisador será de gerar conhecimentos para a aplicação prática e para a solução de problemas pontuais; (ii) a estratégia é particular, pois os resultados obtidos são personalizados ao contexto estudado (iii) realizada a partir de uma abordagem qualitativa, pois optou-se por realizar apenas uma etapa do modelo, a fase de estruturação, sendo que esta, não possui dados quantitativos, (iv) sendo, do ponto de vista de seus objetivos, uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, sendo feito coletas de dados por meio de entrevistas diretas com o gestor, analisando suas preocupações e perspectivas perante a avaliação de desempenho de sua empresa; e (v) utilizando-se de uma combinação de procedimentos técnicos - pesquisa bibliográfica e estudo de caso (PETRI, 2005).

3.2 Procedimentos para a construção do Modelo.

A MCDA-C é organizada por meio de três fases: estruturação, avaliação e recomendação. Porém cabe ressaltar que a presente pesquisa apenas elaborou a primeira fase da metodologia, a fase da estruturação. A fase de estruturação se divide em sete sub etapas sendo essas: (i) elaboração do contexto; (ii) a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA's); (iii) a criação de conceitos; (iv) o agrupamento dos conceitos; (v) criação dos Mapas; (vi) formação de estruturas hierárquicas e; (vii) construção dos descritores.

A fase de estruturação, segundo Lacerda (2009) “inicia-se com a identificação dos atores envolvidos no contexto, para que seja explicitado segundo a percepção de quem será o conhecimento desenvolvido”. Identificados os atores, o decisor, com o auxílio do facilitador, define um rótulo que descreve o foco das principais preocupações do decisor. Com a

construção do contexto são identificados, por meio de entrevistas realizados com os decisores, os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que se constituem em objetivos, valores e percepções que vem à mente de um decisor no momento em que este se depara com uma situação considerada problemática (LYRIO, DUTRA, ENSSLIN 2009).

A seguir, o entendimento de cada EPA é orientado à ação que ele sugere, por meio da utilização de um verbo no infinitivo, fornecendo um dos pólos do conceito, o pólo presente (ENSSLIN, MONTIBELLER E NORONHA, 2001). Após a construção do primeiro pólo (Pólo Presente), deve-se perguntar ao decisor pelo pólo psicológico oposto, com a intenção de dar contraste entre os dois pólos. A partir dos EPAs identificados e da construção dos conceitos, os conceitos são agrupados em áreas de afinidades ou *clusters* EDEN (1988 *apud* BORTOLUZZI, 2009), pode-se compreender melhor as preocupações do decisor, onde se visa agrupar os conceitos que possuem um maior grau de similaridade entre si (LYRIO, DUTRA, ENSSLIN 2009; LACERDA, 2009). Após agrupar os conceitos por áreas de afinidade, estes são estruturados hierarquicamente em Mapas cognitivos ou Mapas de relações meios e fins KEENEY (1992 *apud* LYRIO, DUTRA, ENSSLIN 2009).

A construção da estrutura hierárquica de valor se compõe na transição do mapa para o modelo multicritério, no qual os PVFs são identificados e estendidos em Pontos de Vista Elementares (PVEs), até um nível passível de mensuração, com base nos conceitos apresentados no mapa (LYRIO, DUTRA, ENSSLIN 2009). A última etapa da fase de estruturação se constitui na construção dos descritores que vão permitir a avaliação da performance das ações potenciais. É importante ressaltar que os descritores são escalas ordinais, apesar de poderem ser qualitativos ou quantitativos (BORTOLUZZI, 2009).

4. Resultados.

Esta seção apresenta as seguintes etapas do resultado da pesquisa elas são: (i) construção do contexto; (ii) a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs); (iii) a criação de conceitos orientados à ação (iv) o agrupamento dos conceitos; (v) criação dos Mapas Cognitivos; (vi) construção da estrutura hierárquica e; (vii) construção dos descritores.

4.1 Contexto do Problema.

A organização na qual foi realizado o presente estudo é denominada Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda. A concessionária de Veículos Mont Koya, tem em seu ramo de atividade a venda de veículos novos, peças e acessórios da marca MITSUBISHI, venda de

veículos semi-novos de marcas diversas e o atendimento de serviços relacionados à manutenção mecânica de veículos da marca MITSUBISHI. A empresa esta situada na cidade de Pato Branco – PR.

Devido à importância e complexidade de avaliar o desempenho da oficina e setor de peças, escolheu-se a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), para desenvolver o modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional. Sendo assim, por meio de entrevistas com o gestor da empresa, definiram-se os atores que fariam parte diretamente ou indiretamente pela a elaboração do modelo, sendo eles: Decisor o Sócio administrador; como interveniente o contador da empresa; o facilitador a autora do presente trabalho e agidos os colaboradores e clientes. Em conjunto com o decisor foi elaborado o rótulo do estudo de caso como sendo: **Estruturação de um modelo de avaliação de desempenho para o setor de oficina e peças da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda.**

4.2 Elementos Primários de Avaliação (EPAS).

A partir de entrevistas com o decisor, efetuou-se a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Foi solicitado ao gestor, por meio da técnica de *brainstorming* (tempestade de idéias), que elencasse as preocupações que influenciavam no desempenho do setor de oficinas da Mont Kóya Comércio de Veículos. Dessa entrevista foram levantados 27 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), o quadro abaixo apresenta como ilustração alguns EPAs:

EPAs	Descrição
1	Qualificação dos profissionais.
2	Gargalos do fluxo de cliente
3	Melhoramento do Software de peças de giro.
4	Capacitação do consultor técnico em habilidade de negociação.
5	Trabalho e ação pós-vendas mensal.

Quadro 1: Elementos Primários de Avaliação de Desempenho
Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Visualiza-se nos EPAs a particularidade do contexto decisório. Analisa-se que as preocupações elencadas pelo gestor da organização, estão relacionadas com controles internos, capital intelectual, qualidade da prestação de serviço, ou seja, são elementos relacionados com a atividade organizacional, porem, não são preocupações financeiras de imediato, mas sim critérios não financeiros e subjetivos.

4.3 Conceitos Orientados à ação.

Após os EPAs identificados, buscou-se juntamente com o decisor, elaborar um conjunto de conceitos orientados à ação. Analisou-se os elementos levantados inicialmente buscando expandir cada um deles, de forma a construir conceitos orientados com essas preocupações. No momento da elaboração dos conceitos, buscou-se motivar o decisor a falar o que seria um bom desempenho para cada EPA, o que seria um mal desempenho para o mesmo EPA e qual seria o desempenho atual do mesmo. Porém, cabe ressaltar que um mesmo EPA poderia estar relacionado com mais de um conceito. Buscou-se elaborar conceitos com dois pólos, ou seja, inicialmente apresenta o pólo presente e posteriormente o pólo psicológico oposto eles são apresentados de forma unificada onde a reticências (...) os separa, devendo ser lida como “ao invés de” ou “é preferível a”. O quadro 2 demonstra 5 conceitos orientados à ação, a título de ilustração, construídos com o decisor.

Conceitos	Descrição
C1	Buscar manter uma equipe de mecânicos altamente qualificados... Retorno de veículos por mal diagnóstico.
C2	Manter equipe atualizada... Mecânicos desatualizados.
C3	Aproveitar todos os cursos oferecidos pela fabrica... Profissionais desatualizados perante a marca.
C4	Buscar oferecer cursos profissionalizantes, fora os oferecidos pela fábrica... Processos obsoletos.
C5	Garantir acompanhamento aos mecânicos ... Realizações de serviços inadequados.

Quadro 2: Conceitos orientados à ação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

4.4 Agrupamentos.

Após a construção dos conceitos relacionados à ação, é possível analisar quais são as preocupações do decisor perante a sua organização, que o afetam direta ou indiretamente em seu desempenho, sendo assim, os conceitos anteriormente elencados, são segregados em grandes áreas de preocupação, relacionados entre si pelas afinidades de cada um. Inicialmente separaram-se os 40 conceitos em duas grandes áreas de preocupação, posteriormente parte para mais uma segregação, onde juntamente com o decisor agruparam-se os conceitos nos Pontos de vistas Fundamentais (PVFs). Com a leitura dos conceitos, foi possível alocar cada conceito nos PVFs relacionados, levando em consideração suas afinidades. Os Pontos de Vistas Fundamentais elaborados foram: mão-de-obra, satisfação, estoque e serviços. A figura abaixo demonstra essas áreas.

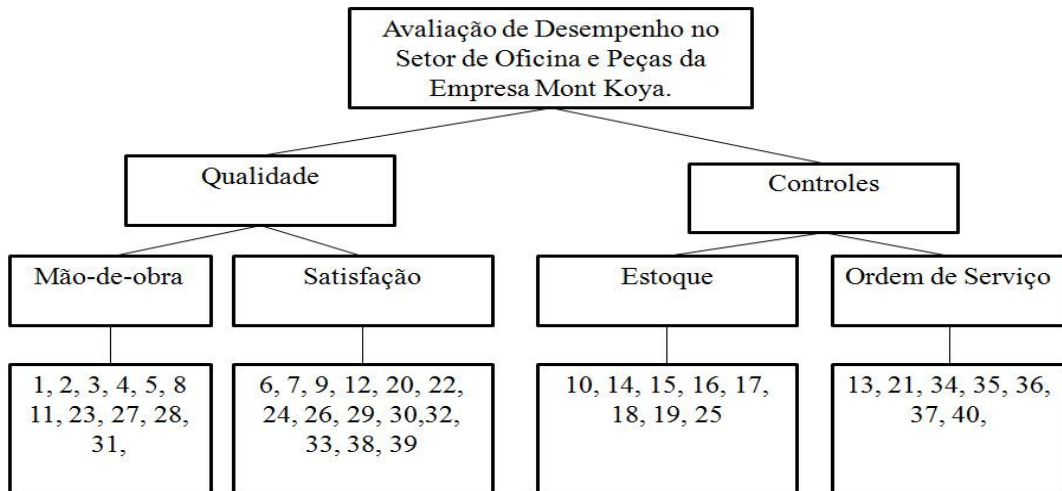


Figura 2: Agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação
Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que agrupando os conceitos que tenham a mesma preocupação estratégica o decisor consegue perceber com mais facilidade o contexto em que se está inserido.

4.5 Mapas de Relações Meios-Fins.

Os mapas são formados a partir dos conceitos elaborados na fase anterior, sendo assim, são ligados de forma estratégica, tático e operacional, ou seja, parte-se de preocupações operacionais, e conforme vai se chegando ao topo do mapa, encontram-se preocupações estratégicas. O presente estudo, elaborou 4 mapas de relações meios-fins, sendo que para fins de exemplificação, apresentou-se nesse momento apenas um Mapa elaborado.

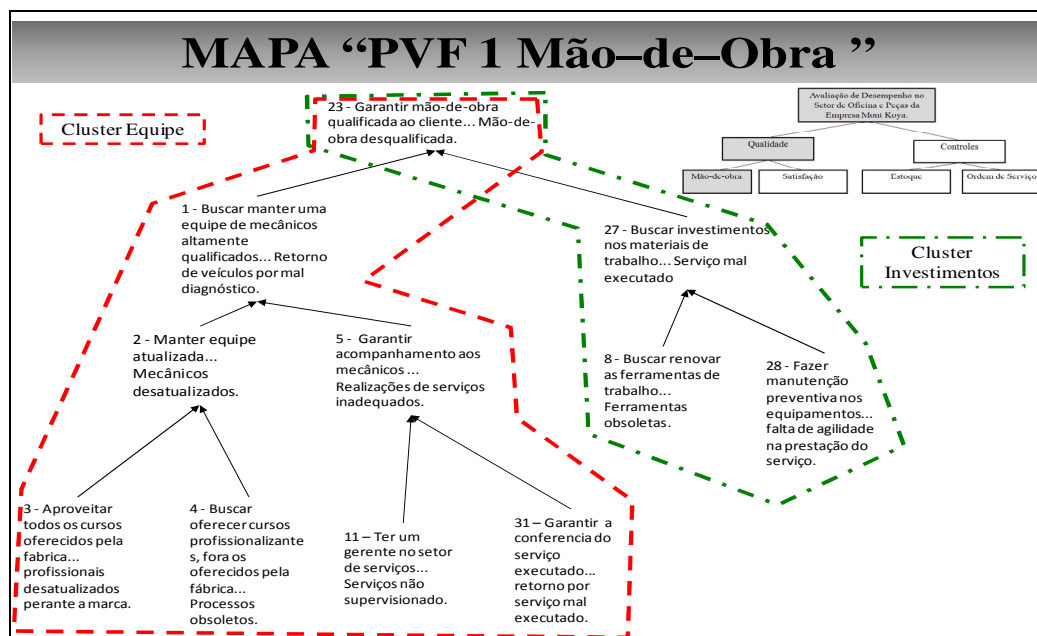


Figura3: Mapa de Relações meios-fins da dimensão Mão-de-obra.
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a dimensão “Mão-de-obra” é correspondida por dois *clusters*, o primeiro relacionado com preocupações referente à equipe de profissionais e o segundo com investimentos de materiais para a prestação do serviço.

4.6 Estrutura Hierárquica.

Nesta etapa, buscou-se fazer a transição do Mapa de Relações Meio-Fins para o restante da Estrutura Hierárquica de Valor. Os quatro mapas que compõem o modelo de avaliação de desempenho, passaram pelo processo de transição para a estrutura hierárquica de valore, possibilita assim elaborar uma estrutura total do setor de oficina e peças, passa-se assim para a última etapa da fase de estruturação, a criação de descritores.

4.7 Descritores.

A construção dos Descritores fundamenta-se na estrutura hierárquica de valor, apresentada no item anterior. Esta etapa implica analisar e definir, para cada PVF, um conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever as performances plausíveis de ações potenciais BANA E COSTA (1992 *apud* LACERDA 2009). O conjunto de níveis de impacto, que forma um descritor deverá ter um significado claro para o decisor, devendo ser construído de forma não possibilitar múltiplas interpretações (DUTRA, 2003).

A partir da transição dos Mapas de Relações Meios-Fins, foi possível identificar 23 indicadores de desempenho. Em função do tamanho do modelo, não foi possível apresentá-lo de forma integrada, sendo assim, apresenta-se apenas os indicadores do Ponto de Vista Fundamental Mão-de-obra.

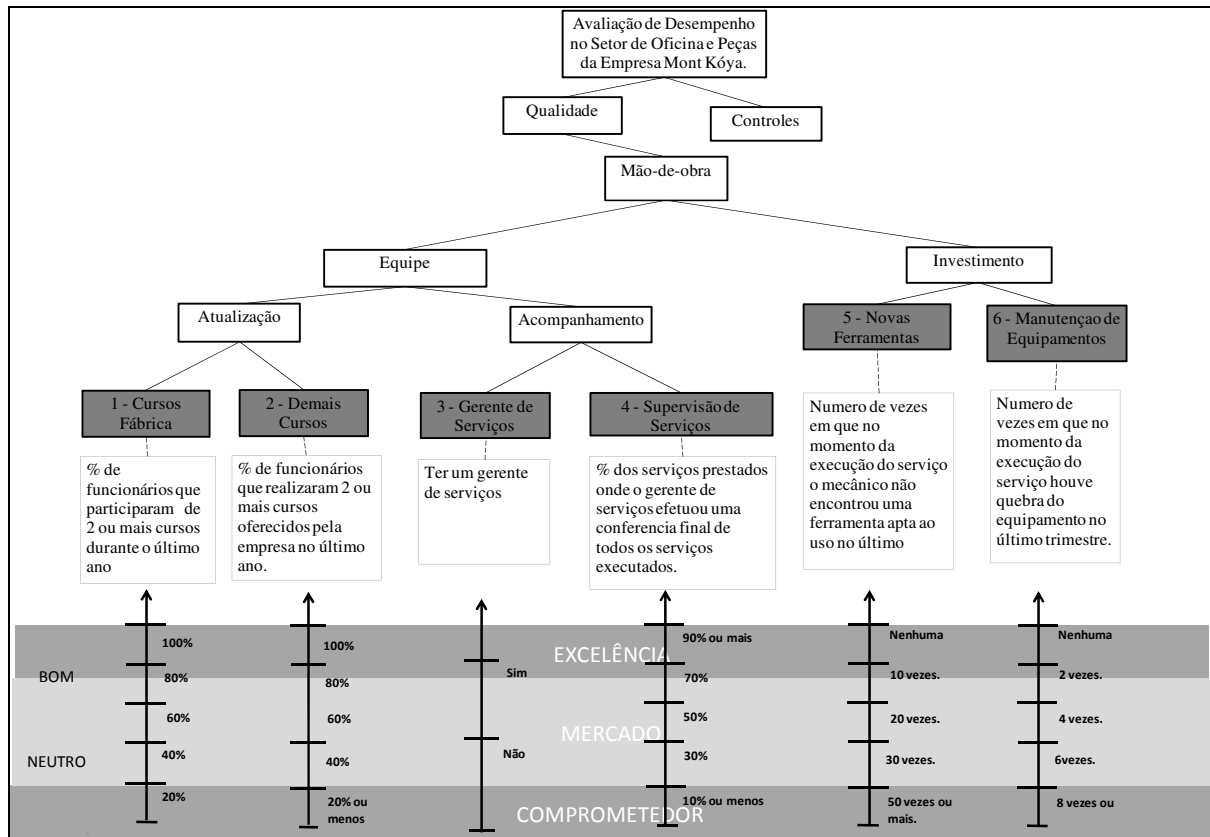


Figura4 : Estrutura Hierárquica de Valor e descritores da Parte do PVF Mão de Obra.

Fonte: Dados da pesquisa

Na figura acima, percebe-se que o Ponto de Vista Fundamental “Mão-de-obra” apresenta seis descritores, que correspondem na visão do gestor, a melhor forma de mensurar as variáveis demonstradas. Na fase de estruturação os indicadores são apenas ordinais, apresentando o mesmo nível de atratividade entre o intervalo de um nível e outro.

5. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi propor uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional para o setor de Oficina e Peças da empresa Mont Koya Comércio de Veículos Ltda adicionando indicadores financeiros e não financeiros que consiga identificar o que é importante ser avaliado, organizar esses elementos encontrados de forma estruturada por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

Sendo assim, por meio de entrevistas com o decisor da empresa Mont Kóya Comércio de Veículos Ltda, identificou-se inicialmente o contexto em que a organização estava inserida, o levantamento de 27 Elementos Primários de Avaliação (EPAs), ou seja, elementos que o decisor considera importantes para se avaliar o desempenho organizacional. Após a

identificação dos EPAs, juntamente com o decisor, buscou-se expandir os elementos de forma a construir um ou mais conceitos orientados à ação para cada elemento, dando sequência ao agrupamento dos mesmos por afinidade. Inicialmente foram identificadas por meio da leitura dos conceitos e das percepções do gestor, duas grandes áreas de preocupações sendo a primeira “Qualidade” respondida por mão-de-obra e satisfação e a segunda “Controles” respondida por estoques e ordem de serviço.

Dessa forma, parte-se para a construção de quatro Mapas de Relações Meios-Fins, onde estruturou de forma estratégica os conceitos, buscando uma estrutura que abordasse a visão estratégica, tática e operacional. Após os Mapas construídos e fundamentados com o decisor, o modelo segue para a transição dos mesmos do mapas para uma estrutura hierárquica, onde a mesma agrupou os quatro mapas de forma a permitir uma melhor visualização dos elementos a serem analisados. Sendo assim, foi possível elaborar para cada critério operacional da estrutura hierárquica de valor um descritor correspondente. Cabe ressaltar que nesse momento, os descritores são ordinais. Dessa forma, os objetivos foram alcançados juntamente com o instrumento de pesquisa escolhido (MCDA-C).

Os resultados apresentados estão alinhados ao conceito de avaliação de desempenho afiliado no referencial teórico, onde apresentou-se que um modelo de avaliação de desempenho organizacional deve ser um processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização ENSSLIN e ENSSLIN. S (2009 *apud* DUTRA; ENSSLIN; ENSSLIN; LIMA, 2009). Trata-se também no referencial teórico a importância de levar em consideração os elementos financeiros e não financeiros da organização, onde constatou-se no capítulo de resultados a redundância dos mesmos para o desempenho organizacional (BORTOLUZZI, 2009).

Como limitações da pesquisa apontam-se: (i) o modelo construído leva em considerações as percepções do decisor da empresa estudada, portanto esse modelo tem legitimidade no contexto em que estava inserido e para o decisor responsável. (ii) este estudo busca-se elaborar apenas a primeira fase da Metodologia MCDA-C, a fase de estruturação. Nesse sentido, sugere-se para futuras pesquisas: (i) dar continuidade na pesquisa e elaborar as fases de avaliação e estruturação da Metodologia MCDA-C; e (ii) buscar desenvolver a mesma ferramenta em um novo contexto decisório, em outra empresa com outros decisores, a fim de gerar maior conhecimento e compreensão a respeito da utilização da Metodologia

Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista – MCDA-C como uma ferramenta de apoio à decisão.

Referências

BORTOLUZZI, Sandro C. **Avaliação de Desempenho Econômico – Financeiro da empresa Marel Industria de Móveis S.A: Uma contribuição da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (MCDA-C)**. 2009. 297 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: Incorporando a Dimensão integrativa à MCDA-C Construtivista – Sistêmico-Sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003

DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra R; ENSSLIN, Leonardo; LIMA, Marcus V.A. de. **A incorporação da Dimensão Integrativa nos Processos de Avaliação do Desempenho Organizacional: Um estudo de caso**. Revista Contemporânea de contabilidade, v.1, n.11, JAN/JUN 2009.

ENSSLIN, L; MONTIBELLER, G.N; NORONHA, S. M. – Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas – Ed. Insular: 2001. 295p.

CAMPOS, Lucila M. S. de; **Um estudo para definição e identificação dos custos da qualidade ambiental**. 1996. 205 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

GADELHA, José F. **Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviço com base na norma NBR ISSO 9004-2: Um estudo de caso**. 2002. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GONÇALVES, Carlos A; VEIGA, Ricardo V; LARA, José E; MACHADO, Marco A. **Aplicação do modelo Servqual modificado como instrumento de medida de qualidade de serviços: Um estudo em oficinas de concessionária de veículos**. Relatório Final de pesquisa. 2000. 210f. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte, 2000.

IGARASHI, Deisy C.C; ENSSLIN, Sandra R; ENSSLIN, Leonardo; PALADINI, Edson P. **A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós graduação em contabilidade: Proposta de estruturação de um modelo híbrido**. R ADM, v.43, n.2, ABR/MAR/JUN 2008.

LACERDA, Rogério T.O.de; **O sucesso em gerenciamento de projetos: a estruturação de um modelo de avaliação a partir de uma visão construtivista**. 2009. 220 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LYRIO, Maurício V.L; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra R; **A Gestão das Operações na área de comunicação do governo de Santa Catarina. Proposta de um modelo de avaliação de desempenho construtivista.** SIMPOI ANAIS 2009.

MUNDIM, Rodrigo S.A; AUGUST, Débora R. Análise de Gaps da qualidade no pós-vendas da concessionária Le Mond Citroen – Blumenau. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. v.2, n.2. Seminário I 2008.

PETRI, Sérgio M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista.** 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio C; **A contabilidade gerencial e os métodos Multicriteriais.** Revista Contabilidade e Finanças (FIPEAFI), v.14, n.25, JAN/ ABR 2001.