

## CAPÍTULO 2

# **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS ESTATAIS: REFLEXÕES SOBRE AS PERSPECTIVAS E RECOMENDAÇÕES DE EMPREGADOS DE TRÊS EMPRESAS**

Jorge Carneiro<sup>1</sup>

## **1 INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa é parte de um estudo conduzido pelo Ipea, em cooperação com empresas estatais, e tem como objetivo identificar aspectos positivos e negativos do desempenho organizacional na perspectiva de empregados de diferentes perfis funcionais. O capítulo também busca contribuir com sugestões para a melhoria da sistemática de mensuração de desempenho.

A análise dos dados colhidos junto a três empresas estatais, cuidadosamente selecionadas por representarem distintos perfis – em termos das áreas de atuação das empresas e de sua natureza (nitidamente estatal *versus* de mercado) –, pode ser útil não apenas para as próprias empresas, mas pode servir de inspiração para que outras empresas estatais aprimorem também suas próprias sistemáticas de avaliação de desempenho organizacional. A diversidade de perfis das empresas examinadas permite avaliar se os critérios de avaliação de desempenho empresarial e a sistemática de coleta e uso das informações sobre desempenho parecem ser generalizáveis para outras empresas ou se, ao contrário, deveriam ser específicos de cada empresa. Os resultados do estudo sugerem que, embora haja questões específicas de cada empresa, os critérios em geral e o processo de mensuração do desempenho organizacional poderiam ser similares entre elas.

## **2 RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS EMPRESARIAIS E MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO**

A avaliação do desempenho organizacional tem merecido a atenção do mundo acadêmico (Barney, 2013; Cameron, 1986) e se traduzido em propostas de sistemáticas de aplicação prática (Kaplan e Norton, 1996). Tal tema é de grande relevância também para empresas estatais (Carneiro, 2018), posto que tem havido debates acalorados sobre os limites da atuação do Estado como agente diretamente envolvido na produção de bens e na prestação de serviços ao

---

1. Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP- FGV).

mercado, bem como sobre os resultados (e os beneficiários destes) da atuação do estado por meio de empresas.

A mensuração do desempenho organizacional deveria trazer informações que permitam avaliar-se o nível de alcance dos objetivos corporativos. Portanto, a própria definição dos objetivos corporativos é parte essencial do processo; contudo, há controvérsias sobre quais deveriam ser as circunstâncias que justificariam a atuação do Estado como proprietário de ativos produtivos e gestor de empresas e, em consequência, sobre quais deveriam ser os objetivos de empresas estatais. Afinal, segundo argumenta Baumol (1984), ainda que a existência de bens públicos (ou seja, aqueles em que o uso por um não reduz sua disponibilidade no uso por outros e para os quais não é possível excluir uns para se servir apenas outros), de monopólios naturais ou de falhas de mercado<sup>2</sup> pudessem, no limite, sugerir que o Estado financiasse certas operações ou as regulasse, isto, por si só, não justificaria a propriedade dos ativos ou a gestão deles por empresas estatais. Soluções menos “invasivas” poderiam incluir a contratação, por parte do Estado, de empresas privadas para prestação dos serviços ou oferta dos produtos (neste caso, a propriedade dos ativos pode ser do Estado ou da empresa privada; e esta se relaciona contratualmente com o Estado e comercialmente com os clientes de seus produtos/serviços) ou a regulação da atuação de empresas privadas que prestam os serviços ou oferecem os produtos (neste caso, a propriedade dos ativos é da empresa privada; e esta se relaciona comercialmente apenas com os clientes de seus produtos/serviços).

De forma semelhante, Putniņš (2015) que afirma que:

o uso de empresas estatais deve ser limitado a circunstâncias nas quais existam falhas de mercado, ou em que formas de intervenção menos invasivas – como regulamentação/impostos/subsídios e contratação do setor privado – sejam ineficazes ou não possíveis, e a perda de bem-estar decorrente de falha de mercado exceda os custos [de transação], distorções e ineficiências das empresas estatais (Putniņš, 2015, p. 815).

Algumas empresas estatais estão atuando em áreas que, em princípio, poderiam ser atendidas pela iniciativa privada. Este parece ser o caso da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) – operação de “infraestrutura, serviços e negócios aeroportuários”, conforme consta da missão da empresa – e da Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada (Ceitec) – desenvolvimento e venda de “tecnologias de microeletrônica e de áreas correlatas”, conforme consta da missão da empresa. Ao concorrerem no mercado contra

---

2. Uma falha de mercado é uma situação em que a busca por interesses individuais torna o livre mercado não eficiente, do ponto de vista do bem-estar geral da sociedade, no que tange à alocação de bens e serviços e à sua precificação, favorecendo indevidamente uns poucos em detrimento das demais partes da sociedade (Bator, 1958).

empresas privadas, seus objetivos declarados (por exemplo, no caso da Ceitec, “ter receita” ou “conquistar clientes”) podem ser, de certa forma, inconsistentes com o papel que se espera de uma empresa estatal, o que pode vir a afetar a escolha de indicadores apropriados para avaliar o cumprimento de sua missão.

### 3 MÉTODOS E DADOS

Para o presente estudo, foram selecionadas três empresas estatais com perfis substancialmente distintos entre si: associadas a diferentes ministérios/área de atuação e de distintos perfis de vocação (ex.: claramente de natureza estatal *versus* de possível natureza privada). Especificamente: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; empresa de pesquisa e desenvolvimento (P&D); e de natureza estatal em função de risco, prazo longo e externalidades), Infraero (Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil; empresa de infraestrutura; de natureza possivelmente privada, mas com possíveis impactos para a segurança nacional) e Ceitec (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; de tecnologia; empresa de tecnologia eletrônica; de natureza possivelmente privada, mas com possível atuação estatal em função de risco, prazo longo de retorno dos investimentos e externalidades resultantes de disseminação do conhecimento gerado).

Inicialmente, foram realizadas reuniões presenciais, em julho e agosto de 2018, com cada uma das três empresas, contando com a participação de pesquisadores do Ipea, um consultor da Fundação Getulio Vargas (FGV) especializado em avaliação de desempenho organizacional, além de executivos de cada empresa-alvo. Em setembro de 2018, foi realizada uma reunião conjunta entre as três empresas, o Ipea e o consultor. Estas reuniões permitiram reunir elementos sobre como cada empresa percebe seu desempenho e a forma como este vem sendo medido e julgado.

Dados primários foram coletados por meio de duas *surveys*, conduzidas *on-line*, tendo os respondentes das *surveys* recebido previamente material explicativo sobre as diversas dimensões conceituais do desempenho organizacional (vide quadro 1):

- primeira *survey* – respondida individualmente e anonimamente por cerca de vinte funcionários de cada empresa, que manifestaram seu grau de satisfação ou insatisfação com o nível de desempenho de sua área funcional e o de sua empresa como um todo e também apresentaram suas sugestões para melhoria do atual processo de avaliação do desempenho organizacional;

- segunda *survey* – respondida em grupo, sendo cinco grupos por empresa, cada grupo com cerca de quatro funcionários que representassem boa diversidade (em termos de nível hierárquico, área geográfica, área funcional e formação acadêmica); cada grupo selecionou dois objetivos estratégicos da empresa, sugeriu três indicadores de desempenho para cada objetivo que permitissem avaliar o nível de atingimento dele e classificaram cada indicador em termos das dimensões conceituais (ótica dos *stakeholders*, classes de medida, padrão de referência e orientação temporal) atendidas.

## QUADRO 1

### Aspectos conceituais do desempenho organizacional

1. Ótica dos <i>stakeholders</i>	2. Classes de medidas	3. Perspectiva de referência	4. Orientação temporal
<ul style="list-style-type: none"> <li>primários:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- cidadãos (eleitores?);</li> <li>- governo/Estado;</li> <li>- acionistas minoritários;</li> <li>- clientes.</li> </ul> </li> <li>secundários:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- credores;</li> <li>- fornecedores;</li> <li>- canais de distribuição;</li> <li>- parceiros;</li> <li>- ministros;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>econômicas;</li> <li>de clientes/mercado;</li> <li>de processos internos;</li> <li>de inovação/aprendizado;</li> <li>sociais;</li> <li>ambientais;</li> <li>estratégicas;</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 (caso não monopólio);</li> <li>- <i>benchmark</i> (padrão de referência);</li> <li>- outras empresas (estatais) comparáveis;</li> <li>- outras operações da empresa;</li> <li>- objetivos predefinidos.</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>- mudanças no passado recente;</li> <li>- expectativas de mudanças no futuro.</li> </ul> </li> </ul>

- deputados e senadores; - partidos políticos; - TCU, CGU, Dest/MP; - sindicatos; - comunidade local; - ONGs; - jornalistas; - comentaristas políticos. • agentes: - membros do conselho de administração; - executivos; - gerentes; - empregados; - beneficiários de pensões.			
---	--	--	--

Fonte: Carneiro (2018).

Essas *surveys* tiveram três propósitos: *i*) estimular, por meio de exercício prático, a reflexão sobre como o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa deve ser medido; *ii*) despertar mais atenção dos gestores e funcionários sobre a sistemática de avaliação de desempenho da empresa, com o intuito de aumentar seu envolvimento, aceitação e colaboração/participação efetiva; *iii*) levantar dados sobre o processo de avaliação, de forma a se ampliar a consciência sobre os indicadores de desempenho em si.

Perguntadas sobre um de seus principais desafios, as empresas responderam:

- Embrapa: buscar financiamento externo (ex.: agências de fomento ou investidores privados);

- Infraero: buscar parâmetros de comparação com operadores privados, no Brasil e no exterior;
- Ceitec: encontrar referenciais comparativos e realizar gestão por processo, de forma a envolver várias áreas em prol do atingimento de metas agregadas/coordenadas entre várias áreas da empresa.

Nas reuniões presenciais, as empresas apresentaram suas sistemáticas de avaliação de desempenho e comentaram sobre possíveis pontos de melhoria.

### 3.1 Embrapa

A Embrapa mede seu desempenho por meio de três macrocategorias: eficácia (resultado atingido), eficiência (esforço despendido para se atingir o resultado) – que são indicadores-meio – e efetividade, que incorpora os indicadores-fim. A empresa distingue ainda entre:

- *output* – resultado imediatamente produzido e visível (disponibilizado; “na vitrine”);
- *outcome* – resultado efetivamente adotado e utilizado (seja para revisar, seja para reforçar o plano estratégico);
- *impacto* – resultado/valor percebido pela sociedade, agregado com o acumulado do uso.

Em termos de impacto, a Embrapa destaca resultados econômicos, sociais e ambientais no que tange a diversas áreas: aumento da *produtividade* em culturas agrícolas (ex.: mandioca, amendoim forrageiro em pastagens no Acre, cultivares de bananeiras no Amapá) e produtos pecuários (ex.: abelhas nativas na Amazônia, vespa-da-madeira em plantios de pinus, cordeiros em regime de confinamento), redução de *custos* (ex.: produção de tomate-cereja, pós-colheita de caqui, alho livre de vírus, redução da proporção touro-vaca no pantanal), aumento do *valor agregado*, por meio do atendimento a requisitos de compradores, tornando-os dispostos a comprar mais ou pagar mais (ex.: cultivar da uva BRS Lorena, tomatec (tomate ecologicamente cultivado), *kit* para ordenha manual de leite), *incremento da produção em novas áreas* (por meio da inserção de tecnologias adequadas à recuperação de áreas impróprias para agricultura, com impactos econômicos e ambientais), *participação de cultivares* geradas pela Embrapa e seus parceiros e *geração de empregos*.

Além disso, a Embrapa ressalta a divulgação de seus avanços por meio do rádio e da internet, de forma a atingir um maior número de pequenos produtores. A empresa complementa

que uma possibilidade de melhoria seria aumentar o nível de transparência por meio da publicação dos resultados na *web* em vez de apenas em relatórios impressos.

Como pontos a melhorar, os executivos da Embrapa indicaram: aumentar a eficiência (por meio da exploração de sinergias e de redução de retrabalho entre as 42 unidades da empresa) e não tomar a eficácia como um fim em si mesmo, mas sim levar em conta também a eficiência e a efetividade.

Além disso, a empresa julga que é necessário aprimorar os processos de comunicação entre os empregados sobre o processo de avaliação de desempenho. Deve-se buscar continuamente o entendimento sobre “por que medir o que está se propondo medir” e como esse processo alavanca e reorienta o alcance das metas estratégicas, em uma integração entre planejamento, execução, monitoramento e validação. Desta forma, as pessoas tenderiam a se sentir mais propensas a se capacitar e a contribuir com o processo.

A Embrapa julga também que é necessário atrelar a avaliação do desempenho organizacional com a gestão da carreira dos funcionários; porém, reconhece o risco de agência (que se refere a eventual prejuízo aos interesses dos acionistas/proprietários em decorrência de ações dos executivos – agentes –, os quais podem vir a buscar satisfazer indevidamente seus próprios interesses em detrimento dos interesses dos primeiros), ou seja, de manipulação do processo com vistas a beneficiar aqueles que o coordenam.

Os executivos da Embrapa apontam que a empresa realiza o desdobramento das metas estratégicas em metas das unidades (de negócio), e destas em metas das equipes e, em seguida, metas dos indivíduos. A empresa pratica premiação por unidade, por equipe e por indivíduo (ex.: bônus monetário – uma parte incorporada e uma parte não incorporada ao salário – e progressão na carreira). Uma consequência positiva desta sistemática de desdobramento de metas e de premiação é o monitoramento por parte dos colegas (em função da busca de premiação por equipe); enquanto uma consequência negativa poderia ser disputa entre os colegas (em busca da premiação individual).

A empresa utiliza uma curva forçada (ex.: somente 30% – entre 25% e 35% – das unidades seriam consideradas de nível A ou B). Uma consequência positiva é evitar pressão política (indevida) para que todas as unidades sejam classificadas como de bom desempenho; enquanto uma possível consequência negativa é que unidades que tivessem um bom desempenho (absoluto) podem não ser bem classificadas (nível A ou B) em função de seu desempenho relativo às demais, o que afetaria seu direito à premiação.

### 3.2 Infraero

A conversa com gestores da empresa foi elucidativa. Em termos de impacto para a sociedade, e não apenas para os acionistas da Infraero, os gestores destacaram que uma melhor gestão dos aeroportos poupa tempo na vida das pessoas, bem como poupa combustível das empresas aéreas e diminui a poluição. Além disso, declararam que o desempenho da empresa deveria ser comparado ao de operadores privados, no Brasil e no exterior. A empresa julga-se capacitada e competitiva o suficiente para, inclusive, no futuro, vir a disputar concorrência no exterior para operação de aeroportos.

Em seu *website*, a Infraero enfatiza a busca por resultados financeiros, tais como aumento da receita (mesmo em face da venda de alguns aeroportos, antes administrados pela empresa) e redução de custos. Parte dos esforços de controle de custos (tal como redução do consumo de água e uso de materiais reutilizáveis) também traz benefícios para a sociedade.

### 3.3 Ceitec

Conforme consta do *website* da empresa,

[a] CEITEC S.A. é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) que atua no segmento de semicondutores desenvolvendo soluções para identificação automática (RFID e *smartcards*) e para aplicações específicas (ASICs). A empresa projeta, fabrica e comercializa circuitos integrados para aplicações como identificação de animais, medicamentos, hemoderivados, pessoas e veículos, além de autenticação, gestão de inventário, controle de ativos, entre outras (Brasil, [s.d.]).

O presidente da Ceitec apresentou justificativa para a empresa ser de controle estatal: o projeto do *chip*, bem como o seu encapsulamento, deveria estar sob o controle do Estado, de forma a garantir que o projeto corresponde ao desejado e que o *chip* que irá dentro do invólucro corresponde ao que foi projetado. E argumenta ainda que poucos países no mundo (cerca de dez) dominariam o processo de projeto do *chip*. No entanto, para a empresa tornar-se autossustentável, ela precisaria buscar receitas junto ao mercado privado, e não apenas atender ao governo.

A Ceitec desempenharia “papel estratégico no desenvolvimento da indústria de microeletrônica do Brasil” (Brasil, [s.d.]). A empresa poderia, portanto, vir a se inserir em um plano maior, que envolva ações coordenadas de governo – por meio de investimentos, compras



e estímulo a indústrias correlatas –, de forma a criar um *ecossistema* na cadeia de produção e uso de *chips* eletrônicos, tornando o país mais competitivo neste setor.

O presidente da Ceitec argumenta que a empresa deveria ser julgada pelo seu posicionamento e sua imagem no mercado, bem como seu impacto potencial futuro (em questões como “segurança nacional e tecnologias estratégicas”), em vez de se utilizarem indicadores contábeis usuais.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS SURVEYS**

As *surveys* foram respondidas por funcionários e gestores da Infraero e da Ceitec. No caso da Embrapa, como a empresa encontrava-se em período de transição de presidente e de gerências, não houve resposta às *surveys*.

##### **4.1 Insights da primeira survey**

Na Ceitec, 21 pessoas responderam à primeira *survey*. No geral, elas se declararam satisfeitas (média 4,1 em uma escala de 1 a 5) com o desempenho de sua própria área funcional e apenas medianamente satisfeitas (média 3,3) com o desempenho geral de sua empresa. Estes resultados podem sugerir um viés de avaliação – ou seja, as pessoas julgariam que fazem melhor a sua parte (na sua área funcional) do que as demais fazem as delas – ou, alternativamente, uma falta de sinergia entre os esforços de cada área –, como se cada área estivesse trabalhando bem, mas, no conjunto, os resultados agregados para a empresa não estariam sendo atingidos a contento.

O quadro 2 apresenta as respostas consolidadas dos gestores e empregados da Ceitec sobre suas percepções quanto ao desempenho de sua própria área funcional e da empresa como um todo, e faz um mapeamento desses aspectos do desempenho com os respectivos objetivos estratégicos declarados pela empresa em seu documento *Mapa Estratégico (2019-2023)*, aos quais cada um daqueles aspectos parece estar relacionado.

É interessante notar as contradições entre as percepções de diferentes respondentes, estando uns satisfeitos com determinado aspecto e outros insatisfeitos com o mesmo.

#### **QUADRO 2**

##### **Aspectos satisfatórios e insatisfatórios do desempenho empresarial da Ceitec**

Dimensões do	Objetivos estratégicos	Aspectos satisfatórios do desempenho	Aspectos insatisfatórios do desempenho
--------------	------------------------	--------------------------------------	--

desempenho organizacional		Área funcional	Empresa	Área funcional	Empresa
Sociedade	Desenvolver soluções que contribuam para o progresso e bem-estar da sociedade brasileira, explorando comercialmente tecnologias de microeletrônica e de áreas correlatas.	-	-	-	Não atendimento à função social da empresa.
Financeira	Buscar autossustentabilidade financeira.	-	-	-	-
	Potencializar valor de mercado da empresa.	-	-	-	-
Mercado	Fortalecer o posicionamento.	Reputação corporativa.	-	Fraca imagem externa.	Falta de visão de negócios.
	Reeter e ampliar clientes e fornecedores.	-	Foco no mercado e crescimento das vendas.	-	-
	Implementar inteligência de mercado.	-	-	-	-
Processos internos	Manufatura: adequar as competências fabris às necessidades do negócio.	Qualidade dos produtos.	Competência técnica.	-	Capacidade fabril inadequada ou mal utilizada.

Manufatura: desenvolver processos produtivos habilitadores para novos mercados.	-	Desenvolvimento de soluções/produtos nacionais.	-	Ineficiência da área de engenharia de produtos.
Desenvolvimento: desenvolver soluções em microeletrônica.	-	-	-	-
Desenvolvimento: propor soluções com diferenciais competitivos.	Eficiência.	-	-	-
Comercialização: divulgar a capacidade técnica e o portfólio de produtos.	Competência técnica da equipe.	Comunicação com clientes, em particular o uso de infográficos.	-	-
Comercialização: desenvolver modelos de negócios com alto valor agregado.	-	-	-	-
Buscar excelência no planejamento e na execução da operação com processos de gestão integrados.	Atendimento a demandas internas.	-	Inadequada organização das tarefas e da comunicação.	Ingerência política da gestão.
Consolidar apoios institucionais.	-	-	-	-
Contribuir na definição de padrões junto ao governo.	-	-	-	-

	Atrair investimentos e parceiros estratégicos.	-	-	-	-
	Conferir segurança jurídica aos negócios e ao patrimônio da empresa.	-	-	-	-
Aprendizado e conhecimento	Atrair, integrar, desenvolver e reter pessoas.	-	Dedicação ao trabalho.	Falta de políticas de reconhecimento.	-
	Aumentar o nível de comprometimento, motivação e satisfação das pessoas.	-	-	-	-
	Aplicar tecnologia na implementação dos negócios.	-	-	-	-
Indicadores gerais e agregados	-	Atingimento de metas e resultados.	-	Baixo desempenho geral.	-

Fontes: Mapa Estratégico 2019-2023 e *survey* com empregados e executivos da Ceitec.

Diversas sugestões para aprimoramento do processo de avaliação do desempenho organizacional da empresa foram apresentadas:

- revisão (e melhor seleção) do conjunto de indicadores utilizados (obs.: vários indicadores foram sugeridos);
- uso efetivo de indicadores de desempenho para melhorar o desempenho da empresa;
- comunicação e transparência sobre os resultados alcançados;
- redução do número de indicadores (para simplificar o processo);

- automatização do processo de mensuração de desempenho.

Na Infraero, dezenove pessoas responderam à primeira *survey*. No geral, elas se declararam satisfeitas (média 4,2 em uma escala de 1 a 5) com o desempenho de sua própria área funcional e apenas medianamente satisfeitas (média 3,3) com o desempenho geral de sua empresa. Assim como no caso da Ceitec, estes resultados podem sugerir um viés de avaliação ou, alternativamente, uma falta de sinergia entre os esforços das diversas áreas.

No documento *Mapa Estratégico 2018-2022*, a Infraero aponta quatro alicerces de seu plano estratégico:

1. aperfeiçoar e desenvolver práticas de governança e gestão;
2. implementar soluções técnicas e tecnológicas;
3. desenvolver e valorizar capital humano;
4. aprimorar a gestão do conhecimento.

Estes quatro alicerces são traduzidos, no conjunto, em cinco desafios internos:

1. fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções técnicas e de negócios que elevem a eficiência da organização;
2. garantir infraestrutura e serviços de qualidade;
3. ampliar as receitas e desenvolver negócios;
4. ampliar os resultados financeiros com otimização de custos e despesas;
5. fortalecer a comunicação como forma de reforçar a marca Infraero.

Por fim, este conjunto de alicerces e desafios internos é relacionado a dois resultados gerais:

1. garantir a sustentabilidade financeira da Infraero com responsabilidade socioambiental;
2. ter clientes, governo e demais partes relacionadas satisfeitos, reforçando a marca Infraero como sinônimo de excelência aeroportuária.

O quadro 3 apresenta os aspectos em que os diversos respondentes da Infraero indicaram estar satisfeitos ou insatisfeitos com relação ao desempenho tanto da sua própria área funcional quanto da empresa como um todo.

### QUADRO 3

#### **Aspectos satisfatórios e insatisfatórios do desempenho empresarial da Infraero**

Classe de medidas de desempenho	Alicerces (1-4), desafios internos (5-9) e resultados (10-11)	Aspectos satisfatórios do desempenho		Aspectos insatisfatórios do desempenho	
		Área funcional	Empresa	Área funcional	Empresa
Econômicas	7. Ampliar as receitas e desenvolver negócios.	Desenvolvimento de novos negócios de concessões para atividades comerciais.	-	-	-
	8. Ampliar os resultados financeiros com otimização de custos e despesas.	Resultados econômicos alcançados com esforços.	Resultados financeiros.	Liberação intempestiva de recursos para execução de obras de manutenção levando a dispêndios além dos necessários.	Custos de pessoal.
		Resultados comerciais.	-	-	Riscos das concessões.
De clientes/mercado	9. Fortalecer a comunicação como forma de reforçar a marca Infraero.	-	Imagem corporativa.	-	Imagem.
		-	-	-	Comunicação interna e externa.

	11. Ter clientes, governo e demais partes relacionadas satisfeitos, reforçando a marca Infraero como sinônimo de excelência aeroportuária.	-	Serviços ao cliente.	-	-
De processos internos	2. Implementar soluções técnicas e tecnológicas.	-	-	-	-
	6. Garantir infraestrutura e serviços de qualidade.	Estrutura organizacional e postura empresarial.	-	Velocidade na aquisição de produtos e serviços indispensáveis ao processo.	-
		Conhecimento técnico.	-	-	-
		A importância da atividade aliada ao grau de competência com que é desenvolvida.	-	Estrutura organizacional: excesso de centralização, baixa renovação entre os gestores, falta	-

				de autonomia, não consideração de especificidades locais.	
		Padronização de procedimentos.	-	Inadequada comunicação entre as áreas.	-
De inovação/aprendizado	3. Desenvolver e valorizar capital humano.	Preocupação com o desenvolvimento profissional do empregado.	Postura gerencial de foco, resiliência e motivação.	Funcionários insuficientes ou inadequadamente treinados.	Baixa capacitação dos funcionários.
		-	Capacitação das equipes.	Baixa motivação.	-
	4. Aprimorar gestão do conhecimento.	-	-	-	-
	5. Fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções técnicas e de negócios que envolvam a eficiência da organização.	-	-	-	-



Sociais/ambientais	10. Garantir a sustentabilidade financeira da Infraero com responsabilidade socioambiental.	-	-	-	-
Estratégicas	1. Aperfeiçoar e desenvolver práticas de governança e gestão.	Resguardo da autonomia da empresa.	-	Medidas arcaicas e falta de visão futurista.	Estabelecimento de metas não tangíveis.
		Alinhamento com objetivos empresariais.	-	-	Ingerência política.
		-	-	-	Estrutura organizacional.
Gerais/agregadas	-	-	-	-	-

Fontes: Mapa Estratégico 2018-2022 (segunda coluna) e *survey* com empregados e executivos da Infraero (terceira e quarta colunas).

É interessante notar que há algumas divergências entre os respondentes, em particular sobre o atingimento dos seguintes objetivos estratégicos: “3. Desenvolver e valorizar capital humano” e “9. Fortalecer a comunicação como forma de reforçar a marca Infraero”. Enquanto um respondente julga que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento dos profissionais e outro se declara satisfeito com a capacitação das equipes, outros julgam que os esforços não têm sido suficientes para treinar adequadamente a força de trabalho.

Quanto à imagem institucional, um respondente mostrou-se satisfeito e dois declararam-se insatisfeitos com os resultados atingidos.

No que tange a resultados financeiros, embora estes possam ser percebidos, no geral, como satisfatórios, foram indicadas insatisfações no que se refere à gestão dos custos e aos

riscos assumidos em algumas concessões, os quais poderiam impactar negativamente o resultado financeiro no futuro.

Além do desempenho em si, alguns respondentes manifestaram sua satisfação com aspectos do processo de mensuração do desempenho ou circunstâncias que beneficiam tal processo. Tais indicadores de “desempenho” são apresentados no quadro 3 sem que estejam associados a nenhum dos alicerces, desafios internos ou resultados destacados pela Infraero em seu *Mapa Estratégico 2018-2022*. O fato de que vários respondentes apontaram indicadores que não se relacionam com resultados para os *stakeholders* da empresa sugere uma preocupação com o “como é feito” em vez de com “o que é feito”.

Um dos respondentes manifestou sua insatisfação por julgar que a empresa não faz uso adequado dos resultados do processo de avaliação de desempenho; especificamente, faltaria, em sua opinião, “punição” aos gestores de níveis mais altos (ao não atingir metas acordadas) e decisão de suspensão de concessões com baixo desempenho.

Os respondentes da Infraero apresentaram diversas sugestões para melhoria do atual processo de avaliação do desempenho organizacional, ou seja, da forma como os indicadores de desempenho são medidos, analisados e utilizados em sua área funcional ou na empresa:

- vincular entre indicadores de desempenho de diferentes áreas;
- comunicar os resultados do processo de avaliação de desempenho e sua utilização para aprimorar a atuação da empresa;
- aperfeiçoar o processo (ex.: participação de mais funcionários, uso de grupo de foco e garantia de sigilo das respostas);
- refinar o conjunto de indicadores e das metas de desempenho (ex.: adaptação a especificidades regionais e proteção quanto à ingerência política).

Houve também diversas sugestões sobre melhoria da gestão da empresa, ou seja, sobre a forma com os indicadores de desempenho são medidos, analisados e utilizados nas áreas funcionais ou na empresa:

- atualizar o modelo de gestão como feito em 2005 e 2009 na reformulação da empresa;
- maior valorização do empregado e ênfase no clima organizacional;
- mais treinamento;

- maior agilidade na área comercial.

#### 4.2 *Insights da segunda survey*

Na segunda *survey* (respondida por grupos de funcionários), os respondentes selecionaram objetivos estratégicos da empresa e sugeriram indicadores pelos quais tais objetivos poderiam ser medidos. Tais sugestões são apresentadas nos boxes 1 e 2.

##### BOX 1

#### **Sugestão de indicadores de desempenho para medir o atingimento de objetivos estratégicos selecionados – caso da Ceitec**

Objetivo estratégico: buscar a autossustentabilidade financeira

- redução de custos;
- prospecção de novos clientes;
- desenvolvimento de produtos com valor agregado;
- faturamento – mostra o valor total acumulado mensalmente de receitas com a venda de produtos e serviços;
- independência financeira – mede o percentual do faturamento (clientes) em relação ao orçamento para custeio e investimento;
- parcerias e/ou cooperação institucional efetivadas – mede o número de vezes em que a Ceitec estabeleceu acordos de cooperação ou parcerias estratégicas formais relevantes com suas partes interessadas

Objetivo estratégico: aprimorar a imagem institucional<sup>1</sup>

- prospecção de mercado/clientes com vistas ao setor privado;
- prospecção de mercado/clientes com vistas ao setor público;
- índice de satisfação dos clientes pós-venda;
- reputação corporativa – mede a avaliação positiva da Ceitec na mídia nacional e internacional e avaliação positiva da Ceitec entre os visitantes da empresa;
- comunicação interna e *endomarketing* – avaliação positiva dos colaboradores sobre as ações de comunicação interna e ações de *endomarketing*;
- contatos formais institucionais e políticos – mede o número de contatos e manifestações formais relevantes oriundos de instituições (empresas públicas e privadas, órgãos

públicos, institutos de pesquisa, universidades, associações etc.) e de entidades e entes políticos.

Objetivo estratégico: implementar inteligência de mercado

- relatório periódico (ex.: a cada quatro meses) sobre a evolução dos produtos e das linhas de atuação dos principais concorrentes das linhas estratégicas da Ceitec;
- relatório periódico (ex.: a cada quatro meses) com a revisão e o alinhamento do *road map* dos produtos das linhas estratégicas da empresa com base em informação documentada do mercado, dos consumidores e da concorrência;
- relatório e apresentação periódicos (ex.: a cada seis meses) sobre os trabalhos executados nos grupos de trabalhos externos, com a participação da equipe da Ceitec, que estejam relacionados com as linhas estratégicas da empresa, como grupos que desenvolvem normas técnicas, grupos que avaliam leis e aplicações para o governo, entre outros.

Objetivo estratégico: divulgar a capacidade técnica e portfólio de produtos

- percentual de cobertura de mídias eletrônicas promocionais produzidas para divulgação dos produtos e das soluções disponíveis para comercialização;
- taxa de resposta dos questionários de divulgação do portfólio da Ceitec e de pesquisa de oportunidades de desenvolvimento/parceria enviados para empresas de P&D;
- percentual de aplicações disponíveis que possuem matérias para demonstrações fixas (na Ceitec) ou portáteis (no cliente) para serem usadas durante a prospecção de clientes.

Objetivo estratégico: desenvolver soluções científicas e tecnológicas para o progresso e o bem-estar da sociedade

- desenvolvimento de produtos alinhados ao progresso e bem-estar da sociedade;
- desenvolvimento de projetos e processos alinhados ao bem-estar da sociedade;
- impacto dos produtos/processos desenvolvidos na balança comercial.

Objetivo estratégico: subsidiar a formulação, o planejamento e a implementação de ações governamentais<sup>1</sup>

- proposições de ajustes e incentivos governamentais para a indústria de semicondutores;
- levantamento de demandas da sociedade que contemplem a função social da empresa;
- proposição de fóruns e debates com entes políticos, universidades e indústrias para aprimoramento do ecossistema de inovação.

Objetivo estratégico: buscar a excelência no planejamento e na execução da operação com processos de gestão integrados

- disponibilidade de utilidades (UPW, Pvac, EE, GN, ARC, Acex, Geex, Soex, Caex, Roex, umidade, temperatura);
- redução de consumo de recursos naturais (EE, N2, H2O, GN);
- participação em congressos/feiras/eventos de fomento à tecnologia.

Objetivo estratégico: reter e ampliar clientes e fornecedores

- assertividade em propostas comerciais (propostas fechadas *versus* propostas enviadas);
- investimentos fabris para adequação de necessidades de clientes;
- demandas de clientes atendidas (intenção de compra *versus* capacidade fabril).

Elaboração do autor.

Nota: <sup>1</sup> Esses objetivos estratégicos são adicionais aos que constam no documento *Mapa Estratégico (2019-2023)* da Ceitec.

Em termos de sustentabilidade financeira, os respondentes da Ceitec mostraram-se muito mais focados em aumentar as receitas do que em redução de custos, o que é natural, haja vista a fase relativamente inicial em que a empresa se encontra. Quanto à imagem institucional, o conjunto das respostas sugere a busca de um quadro balanceado de diversos *stakeholders* – privados e públicos, externos e internos, inclusive a mídia – a serem influenciados.

Contudo, com relação ao impacto para a sociedade como um todo, os indicadores sugeridos são muito genéricos e não imediatamente operacionalizáveis em medidas objetivas. Parece que os respondentes ainda não têm claro quais as contribuições específicas que a Ceitec poderia trazer para a sociedade.

## BOX 2

### **Sugestão de indicadores de desempenho para medir o atingimento de objetivos estratégicos selecionados – caso da Infraero**

3. Objetivo estratégico: desenvolver e valorizar o capital humano

- plano anual de treinamento;
- avaliação funcional;

- ações motivacionais;
- atualização de cursos básicos das equipes técnicas = (cursos realizados no ano x quantidade de empregados que realizaram tais cursos) / quantidade total de cursos a serem pagos;
- índice de absenteísmo = (ausências médicas e administrativas) / quantidade de dias trabalhados.

5. Objetivo estratégico: fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de soluções técnicas e de negócios que elevem a eficiência da organização

- número de publicações acadêmicas cujo tema envolva o sítio aeroportuário;
- percentual de empregados com especialização (finalizada ou em curso) em sua área de atuação na empresa;
- convênios/parceiras com universidades/faculdades no desenvolvimento de temas afetos à aviação.

6. Objetivo estratégico: garantir infraestrutura e serviços de qualidade

- nota da pesquisa de satisfação com passageiros;
- número de reclamações de usuários x melhorias;
- mensuração de qualidade;
- mensurar serviços oferecidos x necessidades dos usuários;
- frequência de monitoramento da infraestrutura/movimento de passageiros;
- índice de satisfação dos operadores aéreos e logísticos;
- percentual de execução de investimentos;
- quantidade de ordens de serviços abertas/quantidade de supervisões por mês.

7. Objetivo estratégico: ampliar as receitas e desenvolver negócios

- mensuração de ocupação de áreas disponíveis nos aeroportos;
- criação de novas áreas x áreas existentes;
- prospecções x licitações realizadas;
- percentual de aumento de receitas comerciais;
- percentual de aumento de receitas tarifárias;
- percentual de despesas com pessoal.

8. Objetivo estratégico: ampliar os resultados financeiros com otimização de custos e despesas

- estabelecer níveis de otimização e *performance* da mão de obra de curto, médio e longo prazos;
- estabelecer critérios operacionais para otimização da produtividade e ocupação de áreas comerciais;
- estabelecer critério de redução de custos ao limite sustentável da gestão, com foco em tecnologia e ferramentas aplicáveis.

11. Objetivo estratégico: ter clientes, governo e demais partes interessadas satisfeitos, reforçando a marca Infraero como sinônimo de excelência aeroportuária

- relação entre o número de inserções positivas e negativas na imprensa;
- relação entre o número de inserções positivas e negativas nas redes sociais;
- número de ações socioculturais com envolvimento da comunidade local.

Elaboração do autor.

Obs.: O número de cada objetivo estratégico corresponde àquele que lhe foi atribuído no documento *Mapa Estratégico 2018-2022* da Infraero.

Vale notar que os respondentes da Infraero manifestaram, com relação ao objetivo estratégico “6. Garantir infraestrutura e serviços de qualidade”, a preocupação em obter o ponto de vista externo, tanto dos clientes passageiros quanto dos clientes operadores. Outra sugestão, em relação a múltiplos objetivos, é o acompanhamento do realizado em relação ao planejado. Do ponto de vista financeiro, foi apontada a necessidade de ampliar receitas (tanto comerciais quanto tarifárias) e de controlar os custos (especificamente, custos de pessoal). Quanto à melhoria da imagem institucional, ressalta-se a sugestão de relacionamento com a imprensa e o uso de mídias sociais, além de busca de relacionamento com as comunidades locais.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De uma forma geral, os respondentes declararam-se mais satisfeitos com o desempenho de sua própria área funcional do que com o desempenho geral da empresa. É recomendado que se investiguem as seguintes possíveis explicações para este fato:

- a) viés de atribuição. As pessoas tendem a julgar que fazem a sua parte melhor do que os outros fazem as deles e tendem a atribuir sucessos à sua própria atuação e fracassos a questões externas, fora de seu controle;

- b) falta de consistência e de reforço mútuo entre as áreas. Talvez cada uma esteja fazendo o que julga melhor para si própria, mas tais esforços podem não ser compatíveis com as iniciativas levadas a cabo por outras ou podem não estar aproveitando sinergias entre as áreas e oportunidades para que a forma de gerenciar uma determinada área ajude outras a alcançar seus objetivos. Ou seja, pode estar havendo muita movimentação, mas pouco movimento ordenado e cadenciado.

Com relação ao alcance de resultados financeiros, merece atenção o fato de que a Embrapa não cobra pelos resultados de suas pesquisas, mas apenas realiza “transferência” de tecnologias para que outras empresas as adotem. Naturalmente, há externalidades positivas para a sociedade (inclusive, aumento das receitas dos governos, melhoria da saúde da população, geração de empregos, entre outros) decorrentes da atuação da empresa. No entanto, não apenas empresas nacionais são beneficiadas pelas pesquisas da Embrapa, mas também estrangeiras atuando no Brasil. Seria interessante discutir um modelo de cobrança a estas empresas estrangeiras, posto que as pesquisas da Embrapa são financiadas com recursos do governo brasileiro.

No caso da Infraero, as evidências obtidas neste estudo são, de certa forma, contraditórias entre si, tendo alguns funcionários se manifestado satisfeitos com determinados aspectos sobre os quais outros funcionários se declararam insatisfeitos. Estas percepções distintas merecem ser examinadas, pois pode ser que haja deficiências na comunicação dos resultados ou simplesmente diferenças no grau de expectativas entre funcionários de diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais.

É interessante notar que há controvérsias entre os respondentes da Ceitec quanto à atuação no atendimento ao mercado de clientes privados: enquanto alguns julgam que a empresa está tendo sucesso no lançamento de novos produtos e na conquista de novos clientes, outros têm percepção oposta.

Os respondentes da Infraero e da Ceitec propuseram, em seus grupos de trabalho (cerca de cinco pessoas por grupo, com representantes de diversas áreas da empresa e de variados níveis hierárquicos), uma multiplicidade de indicadores pelos quais poderia ser mensurado o grau de sucesso da empresa na busca por seus objetivos estratégicos. Tais sugestões merecem ser avaliadas pela hierarquia superior das empresas e também discutidas em fóruns mais amplos (mais empregados), de forma a envolver mais os funcionários em esforços de melhoria bem direcionados – deixando claro que os funcionários são ouvidos pela empresa – e motivá-los a



buscarem cada vez mais oportunidades de melhoria que sejam consistentes entre as diversas áreas, abrindo sua visão para além de seus “feudos” locais.

Vale notar que a primeira *survey* correspondeu a uma parte mais “espontânea” do estudo, em que os respondentes mencionaram aqueles aspectos do desempenho que lhes sobressaíam como satisfatórios ou como insatisfatórios, sem terem a obrigação de vinculá-los a objetivos estratégicos específicos de sua empresa. Contudo, o autor deste estudo encontrou certa dificuldade em mapear os aspectos de desempenho mencionados pelos respondentes na primeira *survey* com os objetivos estratégicos de cada empresa, o que sugere que os funcionários e gestores podem não ter claro para si quais são tais objetivos a serem perseguidos. Portanto, sugere-se que as empresas busquem uma forma de comunicar e reforçar quais são os objetivos estratégicos e, principalmente, mapeiem como cada unidade funcional pode, em conjunto com outras unidades funcionais, contribuir para o atingimento de cada um daqueles objetivos.

## **6 DESAFIOS**

A avaliação do desempenho empresarial apresenta diversos desafios, tanto nessas três empresas aqui examinadas quanto de uma forma geral. As empresas devem definir seus objetivos de mais alto nível e os desagregarem em conjuntos de objetivos mais específicos e respectivos subobjetivos de forma a: “traduzir” a estratégia em níveis mais operacionais – indicando como cada área pode contribuir para os objetivos mais amplos da empresa; explicitar que resultados mais ambiciosos somente podem ser alcançados pelos esforços conjugados e consistentes entre diversas áreas; encontrar um equilíbrio entre o estímulo à cooperação (ex.: por meio de indicadores cujas metas somente podem ser obtidas por meio de ação coordenada) mesmo na presença de avaliação comparativa entre áreas; e evitar a acomodação.

Deve haver um balanceamento entre objetivos de longo prazo e de curto prazo, bem como entre objetivos de melhoria/manutenção e outros de inovação. As empresas podem promover diálogos entre as áreas de forma a explicitar os papéis de cada área para o atingimento dos resultados globais e estabelecer uma atitude de comprometimento mútuo (da alta administração, da gerência média e dos demais funcionários) e um entendimento dos desafios de cada área e os da empresa como um todo. Os resultados devem ser facilmente visíveis aos empregados e devem ser utilizados para ações com o intuito de melhorar o desempenho, não servindo simplesmente para premiação ou punição. A sistemática de avaliação de desempenho não deve ser fim em si mesma, mas servir de *feedback* para execução da estratégia.

Alguns desafios da mensuração do desempenho são de natureza mais técnica, tais como:

- insuficiência de recursos (pessoais e materiais) para realizar as medições;
- não disponibilidade de dados;
- definição de critérios de rateio;
- decisão sobre quantidade de indicadores (simplicidade *versus* cobertura) e a priorização entre estes;
- frequência de atualização;
- integração entre múltiplos painéis de avaliação;
- sistemas de informação e de comunicação;
- treinamento dos empregados;
- grau de consistência entre múltiplos objetivos;
- definição de métricas agregadas a partir de múltiplos indicadores;
- distinção entre indicadores estratégicos *versus* operacionais.

Naturalmente, há também diversos desafios de natureza comportamental e atitudinal a serem cuidadosamente endereçados, tais como: convívio com a incerteza, sentimento de desconforto e de paralisia ao se lidar com objetivos aparentemente conflitantes, tendência à interferência no sistema de forma a se obter vantagens particulares para uma área ou uma pessoa, disputas internas de poder.

Vale ressaltar que áreas mal avaliadas tendem a reagir negativamente. Então, é necessário transformar o processo de avaliação do desempenho empresarial em oportunidade de melhoria, e não em uma “caça aos culpados”. Uma sugestão pode ser não usar curva forçada (contudo, o risco é haver pressão para “relaxar” as metas, de forma a facilitar o atingimento delas pelas diversas áreas), mas fazer *checkpoints* amiúde como forma de corrigir o rumo antes da avaliação final.

Diversos fatores, contudo, podem afetar a capacidade dos gestores para executar a estratégia e avaliar o desempenho da empresa, bem como sua disposição para fazê-lo de forma “adequada”. Vale mencionar: racionalidade limitada (tomada de decisões com estoque incompleto de informações, as quais podem ainda ser mutuamente contraditórias), *agency costs* (custos de representação, ou seja, risco de os executivos tomarem decisões que os beneficiem

individualmente, mesmo que prejudiquem a empresa), preferências pessoais dos executivos (ex.: nível de propensão a risco, ideias arraigadas em função da história pessoal e profissional), disputas internas de poder e vínculo entre avaliação do desempenho empresarial e recompensas aos empregados (avaliação do desempenho pessoal).

## 7 CONCLUSÕES

Este estudo permitiu identificar aspectos em que os gestores e demais empregados das empresas julgam que seu desempenho é satisfatório ou não. De uma forma geral, os respondentes da Infraero e da Ceitec mostraram-se mais satisfeitos com o desempenho de sua própria área funcional de atuação do que com o desempenho geral da empresa. Sugestões de melhoria no processo de avaliação do desempenho foram apresentadas.

Os resultados deste estudo podem ser úteis para que boas práticas sejam disseminadas na própria empresa e em outras empresas (estatais ou não). Por seu turno, aspectos em que o desempenho é atualmente percebido como insatisfatório devem ser tratados como oportunidades para melhoria.

As conversas iniciais com os gestores das empresas (em particular, Infraero e Ceitec) sobre se elas deveriam continuar a atuar em mercados que poderiam ser atendidos por empresas privadas sugerem que elas poderiam vir a considerar a prestar serviços ou vender produtos para clientes no exterior como forma de aumentarem seu aprendizado e também de reforçarem seu reconhecimento no mercado doméstico, além de se compararem com outros *players*.

Vale perguntar se essas empresas, bem como o Estado ou o governo em exercício, teriam interesse em que elas ou outras empresas estatais venham a ser julgadas por mecanismos de mercado, em particular quanto ao seu desempenho financeiro. A própria discussão sobre o papel de uma estatal e seus objetivos está em pauta. Um teste adequado para julgar se a empresa teria “valor” para o mercado privado seria verificar se uma empresa estatal conseguiria obter recursos (financiamento) fora do governo brasileiro, ou seja, por meio de uma avaliação “isenta” por parte de investidores. Uma sugestão poderia ser vender uma participação minoritária da empresa para investidores privados e avaliar o “preço” que estes estariam dispostos a pagar pela empresa, o qual tenderia a refletir a expectativa de geração futura de lucros (a rigor, de caixa). Dessa forma, poderia ser verificado se variações na percepção dos gestores e demais empregados sobre o desempenho da empresa estariam em linha com a avaliação das expectativas financeiras dos investidores. Se não estiverem, então, três possíveis explicações mereceriam ser examinadas: *i)* a empresa teria objetivos que vão além de

desempenho financeiro; *ii*) os critérios de julgamento de desempenho não refletiriam o que realmente deveria ser mensurado; ou *iii*) indicadores de desempenho passado/presente não serviriam de bons indicadores de futuro.

A existência de empresas estatais pode se justificar nos casos em que é necessária uma força externa, de forma a se desenvolver um ecossistema de empresas e indústrias correlatas, cabendo à estatal um papel de orquestradora (algo semelhante ao papel exercido pela BRF na cadeia produtiva de frangos), inclusive por meio da promoção de compras governamentais. Talvez este pudesse ser o papel da Ceitec.

No caso da Ceitec, em particular, se sua existência como estatal for justificada por questões de segurança nacional, seria interessante verificar as seguintes questões: por que a Casa da Moeda não compra o *chip* da Ceitec para colocar nos passaportes, mas prefere fazer licitação? Será que o representante do governo na Ceitec estaria incentivando a empresa a buscar clientes privados? Pode-se questionar, ainda, como medir a efetividade e o impacto de sua atuação (e o cumprimento de sua missão), uma vez que a empresa não está produzindo produtos para uso em “segurança nacional” (conforme consta de sua missão), mas sim para venda a clientes no mercado privado.

No caso da Infraero, sua atuação como operadora de aeroportos poderia se justificar, não pelo fato de que tal serviço não possa ser prestado de forma satisfatória por empresas privadas, mas porque o conhecimento sobre a operação e seus custos podem fornecer ao Estado informações que lhe permitam negociar melhor futuros contratos de concessão – podendo, inclusive, a Infraero vir a servir de *benchmark* (padrão de referência). Ainda sim, pode-se argumentar que tais informações poderiam ser facilmente obtidas junto a empresas especializadas de consultoria.

Como conclusão, vale dizer que foi notável o esforço de mobilização da Infraero e da Ceitec junto a seus funcionários, de diversos níveis hierárquicos, para responderem às duas *surveys*. A Embrapa, por seu turno, embora não tendo respondido às *surveys*, apresentou, nas reuniões presenciais, muitas informações e diversas sugestões sobre a avaliação do desempenho organizacional, indicando que seu processo de avaliação de desempenho está bastante avançado, ao menos do ponto de vista conceitual.

A extensa lista de aspectos de satisfação *versus* de insatisfação com o desempenho de cada empresa (e de suas áreas funcionais), bem como a sugestão de diversas melhorias ao

processo merecem servir de estímulo para que essas e outras empresas venham a dar cada vez mais importância ao processo de avaliação de desempenho e ao uso que se faz desta informação.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. London: Pearson Education, 2013.

BATOR, F. M. The anatomy of market failure. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 72, n. 3, p. 351-379, 1958.

Baumol, W. J. Toward a theory of public enterprise. *Atlantic Economic Journal*, v.12, n.11, p.13-20, 1984.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Ceitec. **Apresentação**. Porto Alegre: Ceitec, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/310pDVI>. Acesso em: 29 jul. 2019.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CARNEIRO, J. Conceituação e mensuração do desempenho organizacional de empresas estatais. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 15, p. 89-98, jul.-dez. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Massachusetts: Harvard Business Press, 1996.

PUTNIŅŠ, Tālis J. Economics of state-owned enterprises. *International Journal of Public Administration*, v. 38, n. 11, p. 815-832, 2015.