

---

## Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil

Lorimar Francisco Munaretto <sup>1</sup>

Hamilton Luiz Corrêa <sup>2</sup>

---

▪ Artigo recebido em: 07/04/2015 ▪ Artigo aceito em: 06/01/2016 ▪▪ Segunda versão aceita em: 01/04/2016

### RESUMO

O estudo teve por objetivo verificar o uso e finalidade dos indicadores de desempenho organizacional em Cooperativas de Eletrificação (CEs). Trata-se de uma pesquisa descritiva, com dados obtidos nos meses de junho a agosto de 2013, por meio de um questionário do tipo *Survey*, junto a 32 (trinta e duas) CEs do Brasil. Os dados foram analisados por técnicas estatísticas não-paramétricas, com a utilização do programa SPSS. Os resultados demonstram um maior coeficiente/nível de uso dos indicadores ligados às dimensões que tratam sobre a eficiência operacional, com o relacionamento das Cooperativas com seus associados e aspectos econômicos financeiros. Constata-se menor coeficiente/nível de utilização dos indicadores relacionados aos aspectos Sociais e Ambientais e Pessoas e inovação. Quanto às finalidades de uso dos indicadores, os resultados do estudo demonstram que os indicadores são utilizados pela seguinte ordem de propósitos pelas diretorias das CEs: i) para monitoramento e controle; ii) para a tomada de decisão estratégica; iii) para comunicação externa; iv) para legitimidade e para v) educação e aprendizagem.

**Palavras-chave:** Cooperativas de Eletrificação; Uso e Finalidade; Indicadores de desempenho.

### Indicators of Organizational Performance: Use and Purposes of Electrification Cooperatives of Brazil

### ABSTRACT

The study aimed to verify the use and purpose of organizational performance indicators Electrification Cooperatives (ECs). This is a descriptive study, with

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Endereço: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Campus de Frederico Westphalen, Linha 7 de Setembro, s/n, BR 386 - Km 40, CEP: 98.400-000 – CIDADE, de Frederico Westphalen - RS. Telefone: (55)3744-0691. E-mail: franciscomunaretto@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Endereço: Universidade de São Paulo, Rua Prof. Luciano Gualberto, nº 908, Bairro: Butantã, CEP: 05.508-010 – CIDADE, São Paulo - SP. Telefone: (011) 3091-5987. E-mail: hamillco@usp.br

data collected from June to August 2013 through a questionnaire Survey type, along with 32 (thirty-two) ECs of Brazil. Data were analyzed by non-parametric statistical techniques, using the SPSS program. The results show a higher coefficient / level of use of indicators linked to the dimensions that deal with operational efficiency, with the relationship of Cooperatives with their associated financial and economic aspects. It appears lower coefficient / level of use of indicators related to Social and Environmental aspects and People and innovation. As for the indicators use purposes, the results of the study show that the indicators are used in the following order purposes by the boards of ECs: i) to monitor and control; ii) for strategic decision making; iii) for external communication; iv) for legitimacy and v) education and learning.

**Keywords:** Electrification Cooperatives; Use and Purpose; Performance Indicators.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais turbulentos e complexos, em decorrência da globalização comercial, do crescente processo de inovação tecnológica, da entrada de empresas transacionais que exigem que as empresas estejam atentas à adoção e implementação de novas estratégias e ao monitoramento e controle do seu desempenho.

Nesta perspectiva, um modelo de medição de desempenho exerce um papel fundamental para as organizações, uma vez que é uma importante ferramenta para a administração da estratégia, para o monitoramento e controle do desempenho, para comunicar a posição da empresa interna e externamente, para influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional (FRANCO-SANTOS *et al*, 2004).

As principais características de um modelo de medição de desempenho são as seguintes: i) a existência de medidas individuais que quantifiquem a eficiência e eficácia de ações de um grupo de indivíduos, estabelecidas para atender à necessidade de uso de informações gerenciais; ii) o conjunto de medidas individuais inter-relacionadas que permitem a medição da organização como um todo e que definem um sistema de medição de desempenho, estabelecidas por meio do uso de um modelo que determine os relacionamentos e objetivos do sistema como um todo, iii) a relação entre o sistema de medição de desempenho e as pressões por desempenho, exercidas pelo ambiente interno e externo em que a organização que o utiliza está inserida (GOESSLER, 2009).

Cabe salientar que os modelos de medição de desempenho são produtos da ação humana em dois momentos distintos: desenvolvimento e uso (VAKKURI e MEKLIN, 2001, p. 239). No desenvolvimento, as pessoas unem seus esquemas interpretativos, determinadas facilidades e normas diferentes para criarem o contexto que o modelo funcione. O uso dos sistemas de medição do desempenho é definido como “o modo que as medidas são

usadas pelos seus gestores" e se refere "à natureza e ao propósito do uso dos indicadores de desempenho pelos executivos" (HENRI, 2009, p. 252).

Assim, parte-se do pressuposto de que o modelo de avaliação de desempenho deve ser justificado pelo uso dos indicadores que o compõem. Não obstante a isso, diversos autores têm descrito sobre as finalidades ou propósitos de uso das informações dos sistemas de medição de desempenho pelos gestores, dentre eles: (HENRI, 2009; SIMONS, 2000; MARTINS, 1998; NEELY *et al*, 2006). Considerando que o uso de um indicador está ligado, necessariamente, a uma ou mais finalidades, esses dois elementos passam a caminhar associados na avaliação de desempenho.

Daí emerge-se as seguintes perguntas: **As cooperativas de eletrificação empregam indicadores de desempenho em sua gestão?**

Nesta perspectiva, o estudo tem por objetivo verificar sobre o uso dos indicadores pelas diretorias nas CEs e verificar para qual finalidade os indicadores são aplicados nas CEs.

O artigo está dividido, além da introdução, no segundo capítulo apresenta a revisão teórica, no terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e, na sequência, os resultados do estudo e por fim as conclusões.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Indicadores de Desempenho

Um modelo de avaliação de desempenho exerce um papel fundamental para as organizações, uma vez que é uma importante ferramenta para a administração da estratégia, para o monitoramento e controle do desempenho, para comunicar a posição da empresa interna e externamente, para influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional (FRANCO-SANTOS *et al*, 2004).

Os modelos de avaliação de desempenho devem incorporar um conjunto de indicadores de desempenho, visando a assegurar o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. Assim, o objetivo dos indicadores é indicar a posição do desempenho da organização. Para que a medição de desempenho atinja os seus objetivos, com maior eficiência e eficácia, ela deve estar alicerçada nos seguintes princípios:

- a) medidores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- b) medidas de desempenho estabelecidas devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;
- c) relações entre objetivos individuais e objetivos da empresa devem ser explicadas, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização também, devem ser explicadas;

d) dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;

e) método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;

f) medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;

g) atividades financeiras e não-financeiras devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho. Os medidores de desempenho devem estar estruturados de forma a considerar as peculiaridades de cada atividade econômica, ser coerentes com as metas e objetivos da empresa, ser ponderados pelos aspectos internos e externos à organização (BERLINER E BRIMSON, 1992).

Para Mitchell (2004), indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados.

Hronec (1994, p.5) explica que, "medidas de desempenho são os sinais vitais da organização, diz que a medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta específica." Afirma o autor que quando se trata de processo está se introduzindo a ideia de organização horizontal. – empresa organizada por processos, e, quando se refere à "meta específica", sugere que deva haver uma ligação com as estratégias e a missão/visão empresarial.

Destarte, essa diferença conceitual na nomenclatura acaba sendo desconsiderada pela maioria dos autores, pois não uma distinção clara entre os termos. Neste sentido, no presente trabalho, esta diferença conceitual na nomenclatura será desconsiderada, sendo tratados os termos indicadores e medida como sinônimos.

## 2.2 Finalidades dos indicadores de desempenho

Vários autores apresentam as finalidades ou propósitos gerenciais das informações resultantes da medição de desempenho, isto é o modo como as informações das medidas são usadas pelos gestores das organizações.

Por sua vez, Henri (2009, p.252-253) defende que a alta direção encontra as seguintes finalidades para o uso dos sistemas de avaliação de desempenho:

**-Monitoramento:** refere-se aos sistemas de *feedback* formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e alcance das metas organizacionais, comparar os resultados com as metas.

**-Foco de atenção:** refere-se aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo por toda a organização.

**-Tomada de decisão estratégica:** refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão, análise de oportunidades e escolha de alternativas entre diferentes cenários.

**-Legitimidade:** refere-se à justificação e validação das ações e decisões no passado, presente e futuro, além do exercício do poder.

Para Simons (2000), a informação resultante da medição de desempenho pode ser utilizada para 5 (cinco) propósitos gerenciais que são:

**1) Tomada de decisão:** utilizada pelos gerentes em duas categorias: informação para planejamento e para coordenação. O planejamento é um conjunto de aspirações de metas e desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas. A coordenação refere-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais.

**2) Controle:** utilizada pelos gerentes quando usam o feedback para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhadas com as metas organizacionais. Mais comumente, os gestores usam a informação de *feedback* para o controle que está, intrinsecamente, relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano;

**3) Sinais:** Utilizada pelos gerentes como sinais enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;

**4) Educação e aprendizado:** usada para treinar gerentes e empregados para garantir o entendimento de toda a organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional;

**5) Comunicação externa:** Uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividade e informação de desempenho.

Os principais propósitos para o uso das informações dos sistemas (modelo) de medição de desempenho são: para o controle, para a melhoria contínua reativa e pró-ativa, planejamento, retorno pelo desempenho do grupo, reforço da retórica gerencial, indução das atitudes dos funcionários, estudos de *Benchmarking*; aprendizado individual e organizacional, foco e justificativa para investimentos (MARTINS, 2000).

A figura 1 apresenta autores e finalidades no uso de indicadores na medição do desempenho.

**Figura 1 - Autores e finalidades de uso das informações dos indicadores na mediação do desempenho**

Autor (es)	Monitoramento e controle	Educação e aprendizagem	Tomada de decisão	Legitimidade	Comunicação externa
Henri (2006; 2009)	X	X	X	X	
Simons (2000)	X	X	X		X
Neely <i>et al</i> (2006)	X	X	X		X
Martins (1999)	X	X	X	X	

Nota Fonte: Adaptado de CHEARSKUL, P. An. Empirical Investigation of Performance Measurement System Use and Organizational Performance. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10919/30222>. Dados obtidos em: 29/ago/2012.

Denota-se que os autores relacionam diversos propósitos gerenciais, de como a informação dos indicadores de medição de desempenho pode ser utilizada pelas organizações.

### 2.3 Cooperativas de Eletrificação (CEs)

Para Pinho (1977), uma cooperativa é uma sociedade de pessoas, constituída para prestar serviços aos cooperados (associados), que se distingue das demais sociedades pelas seguintes características: a) empresa sem fim lucrativo (as sobras líquidas retornam aos associados, proporcionalmente às suas operações realizadas com a cooperativa); b) igualdade de direitos e obrigações dos cooperados (associados), independente de suas participações no capital social; (isso significa que a cooperativa é gerida, democraticamente, pelos seus associados, por meio de assembleias, em que cada associado tem direito a um voto, independentemente do capital integralizado por ele na cooperativa); c) tratamento do capital como fator de produção e serviço do cooperado: (a sociedade é de pessoas e não de capital, o objetivo da cooperativa é prestar serviços aos associados) o capital não rende juros; e d) cooperado é usuário e empresário (dono da cooperativa) ao mesmo tempo.

As primeiras CEs surgiram no Estado do Rio Grande do Sul, no início da década de 1940, primeiramente, por iniciativa de pequenos núcleos urbanos, que pretendiam eletrificar suas residências, posteriormente as cooperativas foram expandindo suas áreas de atuação, englobando ou atingindo, também, a área rural (FUGIMOTO, 2005).

A Cooperativa Força e Luz de Quatro Irmãos, no distrito de José Bonifácio, no município de Erechim – RS, criada no ano de 1941, foi a primeira cooperativa de eletrificação rural, e tinha por objetivo gerar e distribuir energia para a pequena localidade, sede de uma companhia colonizadora da região, que ali se instalou em 1911, a *Jewish Colonization and association* (FECOERGS, 2012). Seu primeiro presidente foi o Sr. Alberto Verminghoff, que com outros 22 associados, fundaram a cooperativa para levar energia elétrica até a sede da comunidade de Quatro Irmãos (SIMON, 2011).

De acordo com a INFRACOOOP (2012), existe no Brasil 68 (sessenta e oito), CEs, que desenvolvem suas atividades como agentes de um serviço público na geração e distribuição de energia. As CEs atuam como agentes de um serviço público, devem se adequar, (...) aos condicionantes do serviço público de energia elétrica decorrentes da lei das Concessões de 1995 (Lei nº 8.987 e alterações) e demais determinações da agência reguladora (ANEEL), (PELEGRINI, 2004). Assim, na atualidade as cooperativas são enquadradas, como permissionárias ou como autorizadas de um serviço público.

Caso a regularização não ocorra pela forma de permissionária, a ANEEL procederá ao enquadramento da cooperativa como autorizada ou, ainda, indicará a alternativa que melhor preserve a prestação de serviço adequado às CEs (RESOLUÇÃO ANEEL nº 333/99; RESOLUÇÃO ANEEL nº 12/2002).

As autorizações e permissões serão outorgadas às CEs pelo prazo de até 30 (trinta) anos, podendo ser prorrogado por igual período, a juízo do poder concedente.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

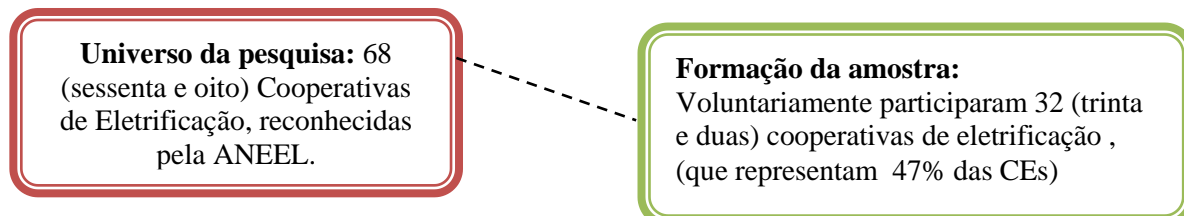
A pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Segundo Richardson (1999, p.70), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, e às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão etc.”

Para Oliveira (1997), o método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas e de administração (...). De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis.

A população do estudo foi formada pelas 68 (sessenta e oito) CEs, que estão regularizadas (outorgadas) e em processo de outorga como permissionárias ou autorizadas, junto à Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

O processo de amostragem é composto pela definição da população-alvo, pelo contexto de amostragem, pela unidade de amostragem, pelo método de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela seleção da amostra ou pela execução do processo de amostragem. (PERRIEN et al., 1984).

**Figura 2 - Universo e amostra da pesquisa**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a obtenção dos dados da pesquisa elaborou-se um questionário (instrumento de coleta de dados) que foi enviado por meio de e-mail nos meses de junho a agosto de 2013, para todas as 68 CEs.

Os dados foram analisados por meio das técnicas de estatística não-paramétrica, com a determinação de frequência, (coeficiente/nível de uso dos indicadores e das finalidades das informações do desempenho). Para a apuração dos cálculos estatísticos, foi utilizado o software denominado de PASW/Statistics (*Predictive Analytics Software*), que representa a versão 18 do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)™.

## **4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na sequência apresentam-se os resultados do estudo.

### **4.1 – Validade e confiabilidade dos instrumentos de pesquisa**

Os dados foram obtidos por meio do instrumento de coleta de dados do tipo Survey, contemplando a relação de indicadores de desempenho organizacional para CEs, obtidos por meio da tese de doutoramento de Munaretto (2013). O instrumento de pesquisa, antes da coleta dos dados junto às CEs, foi verificado sobre sua validade de face e de conteúdo, por meio do julgamento de 2 (dois) especialistas em avaliação de CEs e por 2 (dois) alunos do Curso de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. O objetivo foi verificar se, de fato, o instrumento é adequado para verificar sobre: a) sobre o uso dos indicadores de desempenho e b) sobre as finalidades (propósitos) das informações dos indicadores, pelas diretorias das CEs.

O instrumento de coleta de dados recebeu aprovação de todos os 4 (quatro) avaliadores que o examinaram, sendo considerado válido, não havendo sugestões ou críticas em relação ao mesmo. Após a validade de face e de conteúdo pelos especialistas e alunos, o instrumento de coleta de dados foi submetido à coleta de dados junto às CEs.

Após finalizar o prazo de retorno dos 68 instrumentos de pesquisa enviados para as CES, foram recebidos 37 (trinta e sete) instrumentos de pesquisa (questionários). Destes, foram eliminados 5 (cinco) que estavam incompletos. Assim, a amostra atingiu o número de 32 (trinta e dois) instrumentos de coleta de dados completos (válidos), o que representa 47% das CEs do universo do estudo.

De posse dos 32 (trinta e dois) instrumentos com os dados coletados, foi verificada a confiabilidade (consistência interna dos constructos (variáveis/questões que compõe o instrumento de pesquisa)) dos mesmos, por meio do coeficiente de *alfa de Cronbach* com o uso software SPSS. Os resultados demonstram um coeficiente de *alfa de Cronbach* de 0,992, considerado como um parâmetro acima do mínimo aceitável de 0,70.

### **4.2 Uso dos indicadores pelas cooperativas de eletrificação (CEs)**

Por meio do quadro 1, foram definidas as classificações no uso dos indicadores descritas por “Tangen (2005, p.10)”, e os coeficientes/nível de uso dos indicadores pelas organizações, considerando nível de uso (extrato) de zero a um.



**Quadro 1 - Escalas e coeficiente/nível de uso dos indicadores**

Descrição/escala	Uso da Informação Tangen (2005, p.10)	Coeficiente/nível de uso dos indicadores
Nunca	Subotimizado	Zero
Quase nunca	Nenhum	0,00 < nível de uso ≤ 0,25
Às vezes	Baixo	0,25 < nível de uso ≤ 0,50
Quase sempre	Médio	0,50 < nível de uso ≤ 0,75
Sempre	Alto	0,75 < nível de uso ≤ 1,00

Nota: Adaptado de Fonte: TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. Measuring Business Excellence. Vol.9, n.2, 2005, p.10.

Os resultados estão apresentados por meio de tabelas, considerando o ranqueamento das respostas (coeficiente/nível de uso) em relação a cada um dos indicadores em cada dimensão. Por meio da figura 3 apresenta-se a relação de todos os indicadores com os níveis de utilização, considerando um intervalo de variação de zero a um.

**Figura 3 Coeficientes/Níveis de uso dos indicadores de uma escala de 0 a 1**



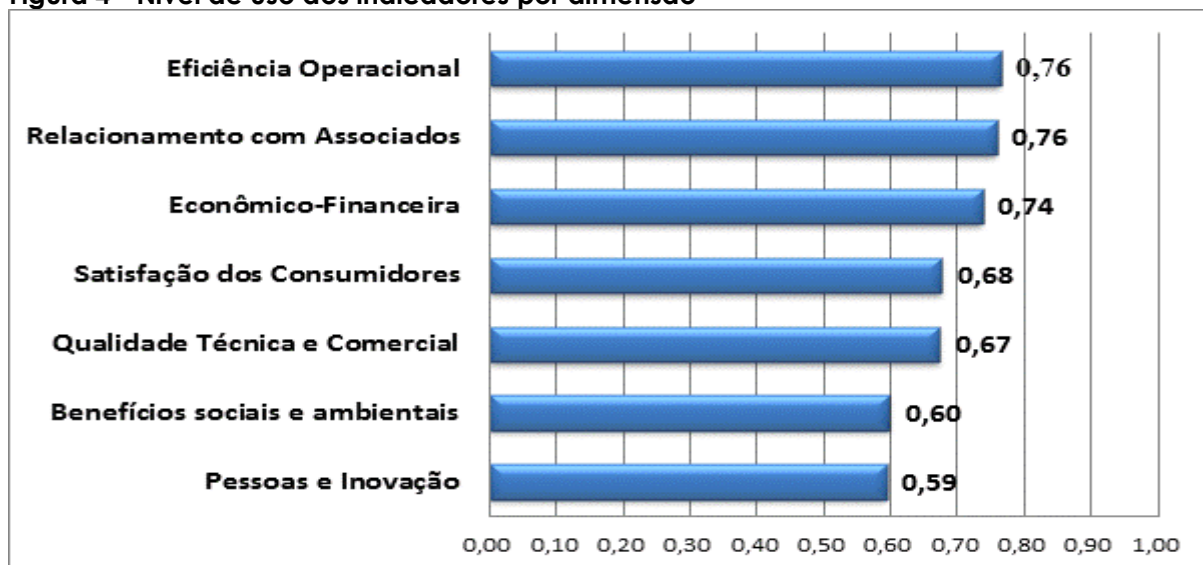
Fonte: Elaborada pelos autores.

Em uma análise geral, percebe-se, por meio da figura 3, que os indicadores, são **'sempre ou quase sempre'**, utilizados pelas CEs, somente o indicador 'percentual de colaboradores com curso de graduação, especialização' é, **'às vezes'** utilizado, com coeficiente/nível de uso 0,49, o restante dos indicadores é **'quase sempre e sempre'** utilizados com coeficiente/nível de uso acima de (0,50), em uma escala de zero a um.

De acordo com as classificações de Tangen (2005), as informações dos indicadores que compõem o modelo estão situadas numa faixa que varia de médio e alto uso. Os indicadores de alto uso (com último estrato de uso) representam medidas indispensáveis com forte impacto na organização. Por outro lado, os indicadores de médio uso (penúltimo extrato de uso) são significativos, mas não são tão vitais como os de alto uso (TANGEN; 2005).

Outra análise, que pode ser realizada, é sobre os indicadores que compõem cada dimensão.

**Figura 4 - Nível de uso dos indicadores por dimensão**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Denota-se um maior coeficiente/nível de uso dos indicadores ligados à dimensão que trata sobre o relacionamento da CE com seus associados e com a eficiência operacional com nível de uso de (0,76), numa escala de zero a um, seguido dos indicadores que compõem as dimensões econômico-financeira (0,74), satisfação dos consumidores (0,68), qualidade técnica e comercial (0,67), benefícios sociais e ambientais (0,60) e pessoas e inovação (0,59).

### **4.3 Finalidade dos indicadores nas Cooperativas de Eletrificação (CEs)**

Na sequência, descreve-se sobre as finalidades das informações dos indicadores pelas diretorias das CEs. A tabela 1 apresenta a finalidade de uso dos indicadores pelas CES.

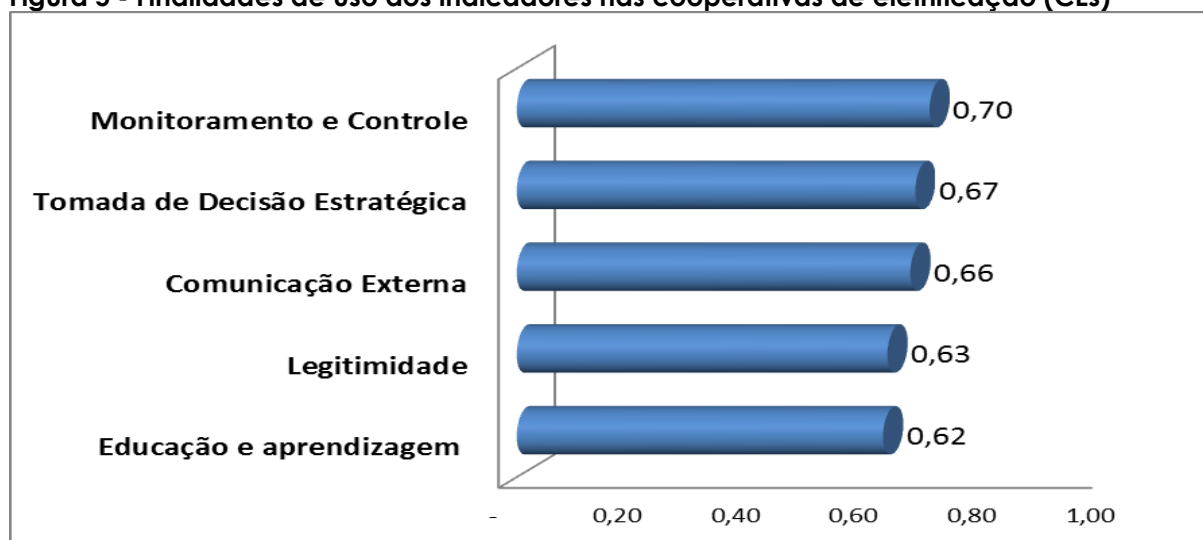
**Tabela 1- Finalidade dos indicadores pelas diretorias das CEs.**

Finalidades de Uso dos Indicadores	Nunca		Quase nunca		Às vezes		Quase sempre		Sempre		Soma de Pontos	Coeficiente/ Nível
	Peso	0	Peso	1	Peso	2	Peso	3	Peso	4		
	Freq.	Pontos	Freq.	Pontos	Freq.	Pontos	Freq.	Pontos	Freq.	Pontos		
Monitoramento e Controle	99	0	151	151	249	498	245	735	568	2272	3656	0,70
Tomada de Decisão Estratégica	116	0	171	171	228	456	285	855	512	2048	3530	0,67
Comunicação Externa	143	0	144	144	247	494	264	792	514	2056	3486	0,66
Legitimidade	176	0	132	132	301	602	263	789	440	1760	3283	0,63
Educação e Aprendizagem	178	0	154	154	293	586	244	732	443	1772	3244	0,62

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados apresentados na tabela 1 são demonstrados por meio da figura 5.

**Figura 5 - Finalidades de uso dos indicadores nas cooperativas de eletrificação (CEs)**



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados demonstram que os indicadores apresentados na figura 3, são utilizados pela seguinte ordem de propósitos pelas diretorias das CEs: i) para monitoramento e controle com nível de uso de (0,70), de uma escala de zero a um; ii) para a tomada de decisão estratégica com nível de (0,67); iii) para comunicação externa com nível de (0,66); iv) para legitimidade com nível (0,63) e para v) educação e aprendizagem com nível de (0,62), de uma escala de zero a um.

Assim, percebe-se que (em primeiro plano), a principal finalidade das informações dos indicadores nas CEs está ligada ao monitoramento e controle. O monitoramento e controle é realizado para controlar as metas, previamente estabelecidas, e fornecer *feedback* sobre qualquer desvio dos objetivos ou metas pré-determinadas, para permitir aos gestores identificar ações corretivas, quando necessário, em relação aos seus planos (SIMONS, 2000; HENRI, 2009).

Em um segundo plano, os resultados demonstram que os indicadores são utilizados para a tomada de decisão estratégica. Nesta perspectiva, os indicadores são utilizados para planejar as atividades, para o processo de análise de oportunidades, na escolha de alternativas entre diferentes cenários disponíveis, para o desenvolvimento (elaboração) de objetivos e metas, para dar suporte ao processo de tomada de decisão etc (HENRI, 2006).

Em um terceiro plano, os indicadores são utilizados para a comunicação externa. Na comunicação externa, são difundidas informações sobre os planos de lucratividade e informação de desempenho, para as diversas partes interessadas (*stekeholders*) externas da cooperativa (SIMONS, 2000). As principais partes interessadas (*steakeholders*) externas, das CEs são: os seus associados não integrantes da diretoria, consumidores de energia (associados e não associados), o agente regulador (ANEEL) e demais órgãos governamentais (municipais, estaduais e federais), instituições financeiras, fornecedores etc. Nesta perspectiva, Carvalho e Bialoskorski Neto (2008, p.422) explicam que, é de fundamental importância, a informação do desempenho da coeprativa tanto para os seus associados, como para os demais *stakeholders*.

Em quarto plano, os resultados demonstram que os indicadores são utilizados para legitimade das decisões dos gestores das CEs, (Diretoria/Conselho de administração da cooperativa), isso é, para validar as decisões tomadas, pelos órgãos da administração (Diretoria/Conselho de Administração) da cooperativa.

E, em último plano, os indicadores são utilizados para a educação e aprendizagem. A educação e aprendizagem é realizada para treinar os gerentes e demais funcionários, sobre os planos da CE, suas estratégias, para informar os funcionários sobre o ambiente interno e externo em que se insere, sobre a situação econômica e financeira e seus aspectos operacionais, e para prover suporte ao aprendizado organizacional.

Percebe-se pelos resultados da pesquisa, que o monitoramento e o controle, constituem-se como o principal propósito no uso dos indicadores nas CEs. Tal fato demonstra preocupação dos gestores das CEs, em utilizar os indicadores para controlar as atividades, monitorar a execução das estratégias de modo que elas ocorram conforme o planejado e para o processo de tomada de decisão estratégica.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo teve por objetivo verificar sobre o uso e finalidade dos indicadores pelas diretorias das cooperativas de eletrificação. Os resultados demonstram que a maioria dos indicadores apresentados, de fato, são muito utilizados na realidade organizacional. Entretanto, ainda que exista um aparente alinhamento entre o que se propõe de modelo ideal com que, de fato, se realiza na realidade, não se pode deixar de considerar as diferentes ponderações de uso existentes entre os diferentes indicadores que são constantemente utilizados pelas CEs.

Isso demonstra que, ainda existe um apelo maior aos conceitos de Contabilidade Gerencial e Finanças, quando se utilizam os modelos de avaliação de desempenho, já que o relacionamento externo (saúde financeira da empresa frente aos *stakeholders*, em especial, os associados), a busca de eficiência das operações (redução de custos) e medidas econômico-financeiras são as que mais justificam o uso desses sistemas.

Ainda que grande parte dos indicadores seja considerada, existe uma orientação mais voltada a atender os aspectos financeiros, eficiência e qualidade e satisfação dos consumidores de energia. Este enfoque na avaliação é característico dos modelos clássicos, não se constatando, portanto, grandes avanços e tecnologias em termos gerenciais e administrativos para os sistemas de mensuração de desempenho desse tipo de organização estudada. Isso quer dizer que existe, não apenas espaço para maior desenvolvimento desses sistemas, como também, eles podem estar defasados em termos de análises relevantes, uma vez que seu enfoque pode menosprezar elementos contemporâneos essenciais para a condução e continuidade dos negócios das CEs.

Portanto, reforça-se que o conjunto de indicadores apresentado está sustentando, com maior ênfase, as atividades econômicas (eficiência, financeira, qualidade), quando seria possível haver maior equilíbrio contínuo e sustentável de todas as dimensões e perspectivas para atuação final de cada CE.

Entretanto, isso acarreta numa tendência e pré-disposição de haver uma orientação para se atingirem objetivos da regulação do setor (ANEEL), e não os objetivos globais que atendam às demandas gerenciais para uma gestão sustentável.

Evidenciou-se, menor ênfase ao uso do sistema de mensuração para dimensões de caráter menos tangível (aprendizagem e crescimento, pessoas e inovação, benefícios sociais e ambientais), que se refere às ações relacionadas a seus próprios princípios que norteiam a gestão das cooperativas, em especial o princípio da educação, formação e informação e o princípio do interesse (preocupação) pela comunidade.

Tal fato indica que os indicadores mais usados são, no geral, os tradicionais, que são mais calcados em conceitos positivistas e de mensuração objetiva, enquanto os indicadores de caráter menos tangível ainda são menos aceitos, provavelmente, por não terem esse caráter palpável.

Isso leva a crer que os gestores das CEs não estão preparados para esse tipo de evolução ou são ortodoxos demais quando se tratar de uso de indicadores.

Nesta perceptiva o estudo contribui para a construção de teoria no campo da administração do desempenho que, quando se tem indicadores voltados para atender a normas impostas pela regulação, setor, ou qualquer agente externo que possa impor sanções, coerções ou trazer prejuízos às

organizações, os sistemas de mensuração passam a ser orientados para atender a esses agentes.

No que se refere finalidades gerenciais dos indicadores pelas diretorias das CEs, a primeira constatação que se pode fazer é que, os indicadores são utilizados para fins gerenciais, já que eles são mais voltados ao controle e monitoramento. Isso indica que a principal razão que justifica o uso de indicadores de desempenho em CEs é controlar as atividades operacionais, apontado ao fato de que os sistemas de mensuração e desempenho são importantes para o acompanhamento das atividades ao longo de seus cursos.

A segunda reflexão que se pode extrair dos dados é a que se depara com o paradoxo do planejamento. Ou seja, aparentemente, os gestores das CEs valorizam o uso de indicadores e sistemas por planejamento estratégico e controle, todavia, dimensões relevantes, fundamentais, para o planejamento de longo prazo (crescimento, inovação) são menos utilizadas. Isso decorre do uso de indicadores financeiros, de eficiência, de qualidade que apresentam características de curto prazo em detrimento do uso de indicadores qualitativos de longo prazo.

Percebe-se que um dos conceitos principais dos sistemas de mensuração de desempenho, que é alinhar a estratégia com as metas operacionais, pode estar ameaçado num momento em que o longo prazo não é priorizado. Pois por definição, a estratégia está ligada ao planejamento de longo prazo e, quando isso está ameaçado, a estratégia pode não estar sendo conduzida de forma eficiente, ameaçando o cumprimento dos objetivos e as metas da organização.

A comunicação externa é a terceira finalidade mais recorrente no uso dos indicadores pelas CEs. O desempenho das CEs é do interesse de vários usuários sejam internos ou externos à CE, entre os quais: i) o agente regulador (ANEEL), considerado como o principal usuário, que estabelece padrões de qualidade técnica e comercial da energia distribuída e padrões de eficiência, tendo em vista a satisfação dos consumidores de energia, que realiza as revisões tarifárias da energia etc., ii) os associados da cooperativa, que são donos e usuários dos serviços da CE; iii) clientes (demais consumidores de energia), iv) associações comerciais; v) confederações e federações cooperativas; vi) sindicatos; vii) fornecedores; viii) instituições financeiras, etc.

Por outro lado, menor ênfase é despendida aos indicadores de desempenho, com: pessoas e inovação, satisfação do consumidor de energia e relacionamento com associados, para comunicação externa (*stakeholders*).

A menor ênfase no uso dos indicadores de pessoas e inovação (qualificação, satisfação e giro dos colaboradores) etc. indica que as CEs possuem estruturas organizacionais tradicionais, que não buscam explorar as energias inovativas, de seus funcionários e gerentes. Salienta-se que a difusão de conhecimentos, por meio da aprendizagem organizacional com

funcionários, é uma prática cada vez mais utilizada no contexto das organizações modernas.

Destarte o estudo apresenta contribuição teórica em empírica ao verificar sobre o uso e finalidades de uso dos indicadores de avaliação do desempenho em CEs, identificando as áreas prioritizadas em avaliação do desempenho no setor, o que vem a justificar o uso dos modelos de avaliação, em função das finalidades do uso dos indicadores.

Neste artigo tratamos apenas sobre o uso e finalidade de uso dos indicadores de desempenho em CEs., mas, por meio da análise de *clusters*, poder-se-ia verificar se existem sub grupos dentro da realidade das cooperativas. Caso existe, se eles apresentam características específicas em termos de finalidades de uso de indicadores. Também, um estudo poderia desenhar mapas causais entre as dimensões propostas para que se estabeleçam as relações de causa efeito entre as dimensões e indicadores.

## REFERÊNCIAS

ANEEL - **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Disponível no Site da ANEEL: <http://www.aneel.gov.br/>

BERLINER, Callie. & BRIMSON, James. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual** CAM-I. T. A. QUEIROZ, EDITOR, LTDA. São Paulo. 1992.

BRASIL. **Lei nº 8987 de 13 de fevereiro de 1985**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8987compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm) Acesso em: 12/12/2012

BRASIL. ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução nº 333, de 2 de dezembro de 1999**. Estabelece as condições gerais para a implantação de instalações de energia elétrica de uso privativo, dispõe sobre a permissão de serviços públicos de energia elétrica e fixa regras para regularização de cooperativas de eletrificação rural. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/cedoc/res1999333.pdf> Acesso em: 05/05/2012.

BRASIL. ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução nº 12, de 11 de janeiro de 2002**. Estabelece as condições gerais para a regularização de cooperativas de eletrificação rural, nos termos do art. 23 da Lei nº 9.074/95. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/cedoc/res2002012.pdf> Acesso em: 05/05/2012.

CARNEIRO DA CUNHA, Júlio Araújo. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde**: um estudo em hospitais filantrópicos. Tese de (Doutoramento). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2011.

CARVALHO, Flavio Leonel; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Rev. Organizações rurais & agroindustriais**, Lavaras, v.10.n.3,p.420-438, 2008,

CHEARSKUL, Pimsinee. **An Empirical Investigation of Performance Measurement System Use and Organizational Performance**. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Industrial and Systems Engineering. December 15, 2010. Blacksburg, Virginia. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10919/30222> Acesso em: 29/08/2012.



FECOERGS – Federação das cooperativas de eletrificação do Estado do Rio Grande do Sul. INFRACOOOP. Confederação Nacional das Cooperativas de Infraestrutura. (2012). <http://www.fecoergs.com.br/>  
Acesso em: 30/08/2012.

FRANCO-SANTOS, Monica, MARR, Bernard, MARTINEZ, Fernandez., GRAY, Dina, ADAMS, C., MICHELI, P., BOURNE, M., KENNERLEY, M., MASON, S, NEELY, A. **Towards a definition of a business performance measurement system.** In: **Proceedings...The Six International Conference on Performance Measurement**, University of Cambridge, UK, p.395-402, 2004.

FUGIMOTO, Sérgio Kinya. **A universalização do serviço de energia elétrica acesso e uso contínuo.** Dissertação apresentada à escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de mestre em Engenharia. São Paulo: 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.

GOESSLER, Luiz Geraldo Micheletti. **Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria contínua: Um estudo da influência do estio de gestão.** Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos- UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2009.

HENRI, Jean. François. **Organizational culture and performance measurement systems.** Accounting Organization and Society, v. 31, n.1, pp.77-103, 2006.

HENRI, Jean François. **Taxonomy of Performance Measurement Systems.** Advances in Management Accounting, Volume 17, 247-288,2009.

HOORNEAUX JUNIOR, Flavio. **Relações entre as partes interessadas (Stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional.** Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, Roberto Antonio; ARAÚJO, Juliano Bezzerá.; OLIVEIRA, João Fernando Gomes. In: **Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições.** MARTINS, R. A.; SALERNO, M. S. Usage of new performance measurement systems: some empirical findings. In: Bartezzaghi, E.; Filippini, R.; Spina, G.; Vinelli, A. **Managing operations networks.** VI International EurOMA Conference, Venice, Italy, junho 1999, pp.719-726.

MARTINS, Roberto Antonio. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para a estruturação do uso.** Tese de doutorado. Escola politécnica. Universidade de São Paulo (USP).1998.

MARTINS, Roberto Antonio. **Use of performance measurement systems: some thoughts towards a omprehensive approach.** Paper from Second International on Performance Measurement. University of Cambridge, 19-21 July. Published on Performance Measurement 2000 – Past, Present and Future. Edited by Andy Neely, Center for Business Performance of Cranfield, University. 2000.

MITCHELL, Gordon. **Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators.** Disponível em <http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>, Acesso em 05/01/2012.

MUNARETTO, Lorimar Francisco. **Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho.** 2013.Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em:<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31072013-134323/>> Acesso em 2014-03-25.

NEELY, Andy. **Measuring Business Performance.** London: The economist books ltd.1998.



NEELY, Andy, MICHELI, Pietro, & MARTINEZ, Veronica. **Action on information:** Performance management for the public sector Executive Briefing Series. London: The Advanced Institute of Management Research.,2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica:** projeto de pesquisa, IGI, TCC, monografia, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PELEGRINI, Marcelo Aparecido, RIBEIRO, Fernando Selles. and. ALVES, H. **As cooperativas de eletrificação rural no novo cenário do setor elétrico.** In: **ENCONTRO DE ENERGIA NO MEIO RURAL**, 5., 2004, Campinas. Proceedings online... Available from:<[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC000000022004000100017&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000022004000100017&lng=en&nrm=abn)>. Acesso em: 15/01/2012.

PEREIRA, Julio Cezar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos.** estratégias metodológicas para as ciências da saúde humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Editora Edusp.2001.

PERRIEN, Jean, CHÉRON, Emmanuel , ZINS, Michel. **Recherche en marketing:** méthodes et décisions. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo.** São Paulo: Saraiva,1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1999.

SIMON, Camilo. **A revolução silenciosa.** A saga da eletrificação rural cooperativada do RS. Porto Alegre: SESCOOP. RS, 2011.

SIMONS, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy,** Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000.

TANGEN, Stefan. **Improving the performance of a performance measure.** Measuring Business Excellence. Vol. 9, n. 2, 2005, p. 4 – 11.

VAKKURI, Jarmo, MEKLIN, Pentti. **Ambiguity in the use of performance measurement information in organizations: the application of a theoretical framework for measurement risks in a finish organizational context.** Finland, University of Tampere, 2001. (working paper).