

# A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DAS EMPRESAS

**Auster Moreira Nascimento**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**Luciane Reginato**  
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Daiane Fraga Lerner**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

## RESUMO

A avaliação de desempenho é um instrumento de controle que pode ser utilizado pelas organizações e pode ser realizada sob dois prismas: operacional e dos gestores. Em função disso torna-se importante verificar como o processo de avaliação de desempenho operacional e dos gestores impacta o resultado econômico das organizações. Para isso foram analisadas algumas características de gestão consideradas importantes para a operacionalização deste instrumento de controle, sendo elas: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e aplicação de punições. Foi aplicado um questionário entre os *controllers* das empresas que constavam do *ranking* da Revista *Valor 1.000* no período de 2000 a 2004 para constatar quais delas possuíam ou não as características de gestão citadas anteriormente. Após análise das respostas, por meio de estatística descritiva e análise de regressão linear múltipla, concluiu-se que as empresas pesquisadas que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores, divulgam as informações de forma clara e atribuem recompensas aos gestores apresentam resultado econômico distinto em relação às organizações que não possuem estas características na sua gestão.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Operacional, Avaliação de Desempenho dos Gestores, Resultado Econômico.

## 1 INTRODUÇÃO

A explicação do desempenho de uma empresa transcende ao comportamento dos fatores específicos existentes no contorno de seu mercado. Embora estes, conjugados com outros aspectos do ambiente empresarial em geral, como por exemplo, a volatilidade política ou econômica, intrínseca a este meio, representem variáveis externas que afetam os seus resultados. Entretanto, não são apenas as variáveis externas que podem explicar períodos alternados de crescimento de uma organização. Há questões internas que também exercem influência e podem explicar a qualidade de tal crescimento.

Cada empresa possui características próprias que podem facilitar ou dificultar o ritmo que ela imprime à condução do negócio. Essas características definem a maneira de administrar, ou seja, no seu conjunto, formam a cultura organizacional, moldada pelo seu modelo de gestão, que, em linhas gerais explica o jeito como a empresa é administrada e como nela as atividades são executadas.

A cultura organizacional está relacionada a questões comportamentais e é influenciada pelas crenças e valores dos proprietários da empresa e de seus principais gestores. Anthony e Govindarajan (2002, p. 142) definem que ela “abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceitas implícita ou explicitamente e evidenciados em

toda a organização”. Este é um dos fatores internos que pode interferir nos resultados de uma empresa e que pode exercer influência sobre as evoluções do seu modelo de gestão.

As diferenças entre os conceitos de modelo de gestão e de cultura organizacional são tênues. Enquanto o primeiro é mais amplo, podendo ou não ser formalizado, a cultura organizacional é reflexo das características do modelo de gestão (NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2006).

Assim, o modelo de gestão é um dos fatores que podem explicar o desempenho das organizações, ou as razões pelas quais empresas de um mesmo segmento podem apresentar diferenças entre os seus resultados.

Neste sentido, ganha relevo uma das particularidades do modelo de gestão, que é aquela que determina como a empresa monitora as suas atividades, cujo acompanhamento pode estar relacionado tão somente ao desempenho operacional e econômico do negócio, traduzido em indicadores de avaliação de desempenho, ou sistemas de indicadores operacionais de avaliação, decorrentes da conjugação do estabelecimento de metas para facilitar o monitoramento das atividades da empresa, bem como para a avaliação do desempenho de seus gestores, cujas atuações podem explicar a qualidade do alcance de tais metas. Esta última prática, por sua vez, demanda a existência de métricas definidas previamente para que o desempenho dos gestores em suas atividades possa ser acompanhado em um determinado período.

A literatura apregoa (COHEN; FINK, 2003; SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999) que a atribuição de recompensas pode ser um fator motivador para os gestores continuarem executando suas atividades, e com isso tenham o estímulo para atingirem ou superarem os objetivos que lhes forem definidos.

Diante disso, premia-se a eficácia do gestor, devendo suas metas, por esta razão, serem exequíveis e claramente divulgadas pelos responsáveis por seu estabelecimento, por outro lado, punem-se aqueles não tão eficazes. Outra preocupação que se reputa à alta administração da empresa é que os critérios de avaliação de desempenho, de recompensa e de punição, quando adotados, sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos no processo, isso pressupõe, por exemplo, clareza na divulgação de informações e definição de funções e responsabilidades. Contudo, nem todas as organizações que realizam processo de avaliação de desempenho atribuem recompensas ou aplicam punições aos seus colaboradores e a dúvida que surge é se os seus resultados sofreriam alguma modificação caso esta prática fosse por elas incorporada.

Isto leva à questão que norteou esta pesquisa: **Pode o estabelecimento de indicadores de avaliação de desempenho operacional, de metas para os gestores, e de critérios de recompensas e punições pelo cumprimento ou não destas, interferir no resultado econômico das empresas?**

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O modelo de gestão**

Entre as características de um modelo de gestão segundo a visão de Robbins (1978) destaca-se a forma de avaliação. Para o autor é importante avaliar, examinar, controlar e regular o desempenho geral, permitindo que os próprios indivíduos avaliem seu desempenho, medindo, comparando e corrigindo suas ações; a esta função unem-se o planejamento, a organização e a liderança, de forma a reorganizar e replanejar o que for necessário, motivando novamente os indivíduos.

Observando-se esse aspecto citado por Robbins (1978), é esclarecedor mencionar que

para fins do presente estudo o item *avaliar* ganha ênfase e torna-se relevante no contexto de avaliar a *performance* da empresa, seja por meio de regras formais, ou outras formas de mensuração, determinadas pelo modelo de gestão adotado.

Destacam-se, também, algumas das características de um modelo de gestão proposto por Parisi e Nobre (2001): processo decisório; funções e responsabilidades decorrentes da missão; autoridade compatível com as funções e responsabilidade; estilo participativo (integração); processo de gestão que abranja o planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle; e os critérios de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico.

Observa-se entre estas características citadas que mais uma vez o item 'avaliação de desempenho' ganha realce e merece destaque visto ser o foco deste trabalho. Dessa forma, um modelo de gestão adequado precisa instituir critérios para se avaliar o que esta efetivamente ocorrendo no âmbito da empresa, ou seja, entende-se que para um melhor funcionamento, a empresa deva ter um processo de planejamento e um acompanhamento de sua execução.

Guerreiro (1989) destaca, entre outros, os seguintes princípios que devem nortear um modelo de gestão: a filosofia ou estilo de trabalho; o processo de gestão; a autoridade e a responsabilidade; a aferição do cumprimento da missão; e os critérios de avaliação de desempenho.

Portanto, deriva do modelo de gestão a existência ou não do planejamento estratégico, operacional e do controle, entre outras estruturas organizacionais, e principalmente da sistemática de avaliação de desempenho e das respectivas formas de execução.

## **2.2 O ambiente organizacional e a avaliação de desempenho**

Embora se saiba que a postura e a atuação dos gestores sejam constantemente avaliadas por seus líderes, nem sempre isso ocorre formalmente. Em um ambiente organizacional, a forma como o resultado dessa avaliação se expressa depende das características do modelo de gestão da empresa. Assim, o estabelecimento de regras segundo as quais as atuações de funcionários são avaliadas, e o rigor aplicado no reconhecimento de suas contribuições diferem entre as empresas. Portanto, de acordo com Kotter e Heskett (1994) são os líderes que estabelecem a direção, possuem uma forte crença na necessidade de mudança, reforçam os valores e despertam a consciência dos demais colaboradores.

Dessa maneira, aspectos relacionados à centralização ou não do processo decisório da empresa, à atuação pró-ativa ou não de seus gestores, entre outros, são estímulos determinantes para o tipo de avaliação de desempenho dos gestores e o grau em que eles são responsabilizados pelos produtos de suas ações.

Saliente-se que é o grau de formalização do processo de gestão – planejamento, execução e controle da empresa o elemento que formará a base para o monitoramento e a avaliação de seus resultados e, como decorrência, do desempenho de seus gestores. Por essa razão esse aspecto pode ser o núcleo do adequado desempenho organizacional, tanto sob a perspectiva específica da empresa quanto sob a de seus membros, devendo, por isso, receber análise e cuidado da administração.

Nesse contexto em que se processa a avaliação de desempenho da empresa é que assume um papel relevante a avaliação de desempenho dos gestores, pois são estes os responsáveis pelos resultados alcançados. De forma genérica, o planejamento pode ser desmembrado em indicadores que estão interligados sistemicamente, onde o desequilíbrio de um pode comprometer outros. Os gestores são os responsáveis pela manutenção de tais indicadores nos níveis desejados. Dessa forma, o monitoramento de suas ações, e o

estabelecimento de regras claras para recompensas e punições pela consecução ou não de objetivos pode ser uma proteção sistêmica para a organização (POCKET MENTOR, 2006) e é justamente isso o que se busca com a avaliação de desempenho destes gestores.

De acordo com Pereira (1993, p.127):

Avaliar desempenho constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

A avaliação de desempenho da empresa e de seus gestores é um processo dinâmico, presente em todo o processo de gestão, mas, particularmente mais relacionado à fase de execução e controle do planejamento, gerando informações para os gestores subsidiarem tomadas de decisões que permitam a correção de desvios detectados entre os resultados realizados e os planejados. Para Etzioni (1965) *apud* Robbins (1978), a simples existência de um processo de planejamento pode ser ineficiente se não houver um monitoramento das ações dos gestores.

A organização realiza avaliação de desempenho para se certificar de que o seu sistema esteja funcionando adequadamente, isto é, para ter um absoluto controle de que os recursos estejam sendo consumidos na medida exata para a obtenção dos resultados esperados, e que seu consumo esteja relacionado estritamente com os seus objetivos. Caso não estejam ocorrendo como o planejado devem ser implementadas ações corretivas (ROBBINS, 1978).

Ao criar uma sistemática de avaliação, tanto para seu desempenho operacional quanto para atuação de seus gestores, a empresa deve divulgá-la de forma clara e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo. Assim, a instituição ou remodelagem de um sistema de avaliação, seja ele relacionado às próprias operações ou a gestores, deve se pautar em princípios claramente definidos. Entre outros, destacam-se alguns citados por Oliveira (2002), Cohen e Fink (2003), Pereira (2001) e Anthony e Govindarajan (2002):

- a) critérios de avaliação: quando é formatada a avaliação de desempenho, deve-se saber exatamente o que será avaliado e de que forma;
- b) entendimento dos critérios de avaliação pelos avaliados: é essencial que aqueles que são avaliados saibam porque e a forma que seus desempenhos serão observados;
- c) medidas justas de mensuração: as formas de mensuração do desempenho devem ser percebidas como justas por todos os participantes do processo;
- d) recompensas e punições: deve-se estabelecer princípios claros de recompensa e punição para os casos de boas ou más atuações percebidas;

Estes são alguns princípios que devem estar presentes quando do estabelecimento das regras que serão utilizadas para avaliar o desempenho das operações da empresa e dos gestores. Eles por si não garantem que o processo seja bem sucedido, devendo ser acompanhado da imparcialidade e capacidade de julgamento do avaliador.

### 2.2.1 Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

Robbins (1978) ao sugerir uma maneira de implantar um processo de avaliação de desempenho traz a idéia da existência de um padrão de *performance* ao qual se possa realizar comparações.

Esse padrão pode ser chamado de meta que, de acordo com Daft (1999, p. 126), “é um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar”. Portanto, pode-se concluir que a definição de metas é uma das primeiras etapas para a realização de uma avaliação de desempenho.

Apresentam-se a seguir algumas características das metas organizacionais de acordo com Daft (1999):

- a) *específicas e mensuráveis*: sempre que possível quantificar as metas, pois metas vagas podem não ser facilmente compreensíveis, e não motivar os funcionários a empenharem-se para atingi-las;
- b) *desafiadoras e realistas*: as metas não devem ser muito fáceis, pois elas não motivam os funcionários, mas também não devem ser tão rígidas que o colaborador não perceba que seu esforço fará com que ele atinja o objetivo;
- c) *período de tempo definido*: assim como um processo de avaliação de desempenho deve ter um prazo definido, as metas também devem especificar o período de tempo pelo qual elas serão executadas; e
- d) *vinculação a recompensas*: o fato de o gestor cumprir com a meta estabelecida, e isso lhe proporcionar uma recompensa, pecuniária ou não, faz com que ele se comprometa cada vez mais em desempenhar suas atividades para atingir e superar os objetivos que lhe forem propostos.

Somando-se ao estabelecimento de metas, é necessário realizar um acompanhamento das atividades organizacionais para verificar ao longo do tempo se as metas estão sendo atingidas ou se as decisões tomadas estão levando a empresa a sua missão estabelecida. Para isso, podem-se utilizar indicadores de desempenho.

Indicador de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas. (FPNQ, 1994, p. 5).

As metas e indicadores fornecem um senso de direção, e mostram aos gestores qual é o foco da empresa naquele momento, fazendo com que todos os esforços sejam para uma direção específica e conhecida (DAFT, 1999).

### 2.2.2 Punições e recompensas

O estabelecimento de punições e recompensas é concedido em função de uma comparação entre o desempenho apresentado e o realizado. De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 154) “as pessoas tendem a repetir comportamentos recompensados, evitar comportamentos punidos e por de lado ou esquecer comportamento que são ignorados”.

A organização institui indicadores e metas para parametrizar o seu próprio desempenho operacional e também a atuação de seus gestores, que são os agentes que permitem que os resultados sejam alcançados. Nesse sentido os indicadores precisam ser complementados pela determinação clara de regras de recompensas para aqueles que realizam seu trabalho conforme o esperado e, inversamente, punições para os que não o fazem.

Outra questão a ser considerada no momento de se instituírem punições e recompensas para aqueles aos quais se estabeleceram objetivos, como já mencionado, é a adequação do nível de complexidade designada a eles com as suas habilidades e competências, isto é, sistema de punições e recompensas deve ser justo para que se consiga o efeito esperado (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Essas regras de punições e recompensas devem ser determinadas e clarificadas para todos os participantes do processo de avaliação de desempenho organizacional no início de cada período que servirá de base para a avaliação (Cohen e Fink, 2003), até que a cultura a isso relacionada seja considerada uma das características permanentes e intrínsecas a seu modelo de gestão.

Entende-se que a aplicação de punições pode ocasionar resultados indesejados na organização (COHEN e FINK, 2003), como, por exemplo, perder funcionários que no longo prazo poderiam ser importantes para a organização em função de alguma punição aplicada.

Para Skinner (2003, p. 206) “o efeito mais importante da punição é o estabelecimento de condições aversivas que são evitadas por qualquer comportamento de ‘fazer alguma outra coisa’”. A teoria de Skinner sustenta que se uma ação for recompensada, a chance de ela ser repetida aumenta; se não existir recompensa reduz a probabilidade da ação ser repetida e esse mesmo comportamento é verificado no caso de aplicação de punição, com o agravante de poder gerar medo nas pessoas, ansiedade e um comportamento de fuga (SKINNER, 2003).

Para Cohen e Fink (2003, p. 154) é necessário que os líderes da organização conheçam as necessidades de seus funcionários e a partir daí elaborarem um sistema de recompensa adequado. Ao contrário da punição, a recompensa comanda tanto a satisfação quanto o desempenho dos funcionários (SCHERMERHORN JUNIOR, HUNT E OSBORN, 1999).

Existem diversas formas de se recompensar um funcionário: proporcionar horas de treinamento, conceder bolsas de estudos, permitir-lhe ocupar função de maior responsabilidade (promoção), presentear o funcionário campeão de vendas, etc. De acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999) pode-se classificar as recompensas em dois tipos:

- a) recompensas extrínsecas: são prêmios dados às pessoas por terceiros em função de um bom desempenho apresentado. Exemplos: bônus, benefícios, remunerações, privilégios especiais; e
- b) recompensas intrínsecas: a própria pessoa que realizou uma tarefa e logrou um bom desempenho se sente recompensada por isso, não sendo necessário a participação de outras pessoas. Exemplos: senso de realização, chances de mostrar criatividade, desafio da tarefa.

Considera-se mais apropriado que o sistema de recompensas adotado pelas empresas seja misto, parte com fatores monetários e parte não. Muitas vezes, apenas o reconhecimento formal por ter desempenhado um bom trabalho já é considerado uma forma de recompensa.

De acordo com Cohen e Fink (2003, p. 158) “recompensas previsíveis e freqüentes diretamente relacionadas ao comportamento no trabalho tendem a gerar um nível alto de desempenho geral”. Em função destas proposições espera-se neste estudo que se verifique uma relação de causa e efeito positiva entre a distribuição de recompensas e o resultado das empresas participantes da amostra.

Algumas formas de recompensa praticadas pelas organizações são: programas de reconhecimento dos funcionários (ROBBINS, 2002); programas de envolvimento dos funcionários (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002); programas de remuneração variável (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996; ROBBINS, 2002); Programas de remuneração por habilidades (SCHERMERHORN JUNIOR, HUNT E OSBORN, 1999).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

A população desta pesquisa foi composta pelas empresas relacionadas na revista *Valor 1.000*, nas edições de 2001 a 2005 (dados de 2000 a 2004), sendo que sua escolha levou em conta os seguintes critérios: são todas empresas auditadas; as demonstrações financeiras são comparáveis; e as formas de mensuração das informações são equivalentes e consistentes e, com isso, as demonstrações têm maior credibilidade.

Após a realização de alguns procedimentos chegou-se a uma amostra não-probabilística e por acessibilidade, totalizando 386 empresas, que foram classificadas de

acordo com os setores de atividade definidos na revista: agricultura; alimentos/bebidas e fumo; comércio atacadista/varejista; construção civil/material de construção e decoração; eletroeletrônica; energia elétrica; metalurgia; papel e celulose; química e petroquímica; serviços especializados; têxtil, couro e vestuário; transporte e logística

Os dados foram coletados com a utilização de um questionário com perguntas fechadas que foi disponibilizado em ambiente virtual, permitindo obter as variáveis explicativas do modelo de regressão múltipla, realizando-se, inicialmente um pré-teste, sendo as melhorias sugeridas incorporadas ao instrumento utilizado. Da amostra composta por 386 empresas, obteve-se 105 respostas que representaram 27,20%, sendo o resultado conjugado com dados de corte transversal, utilizando-se a técnica de dados em painel.

A fim de realizar a análise dos dados foi utilizado o *software* estatístico EViews 5.1 onde foi estimado o modelo de regressão linear múltipla com dados em painel, conforme equação evidenciada a seguir:

$$Y_{jt} = \beta_0 + \sum_{i=1}^6 \beta_i D_{ij} + \beta_7 T_j + \beta_8 PIB_t + \beta_9 AT_{jt} + \sum_{i=10}^{20} \beta_i S_{it} + e_{it}$$

$Y_{jt}$  = resultado econômico da empresa  $j$ , no tempo  $t$ ;

$\beta_0$  = coeficiente linear;

$\beta_1$  ao  $\beta_6$  = parâmetros das variáveis *dummies* que expressam a contribuição de cada característica da gestão no resultado das empresas analisadas;

$D_{ij}$  = variáveis qualitativas (*dummies*) que expressam determinadas características da gestão identificadas junto às empresas da amostra com a aplicação do questionário;

$\beta_7$  = parâmetro da variável *dummy* que expressa a variação entre a mudança do principal líder da organização e o seu resultado;

$T_j$  = variável *dummy* que identifica se ocorreu ou não troca do principal líder das organizações estudadas durante o período analisado;

$\beta_8$  = parâmetro que indica a sensibilidade do resultado em relação ao PIB anual;

$PIB_t$  = PIB anual, no tempo  $t$ ;

$\beta_9$  = parâmetro que indica a sensibilidade do resultado em relação ao ativo total das empresas pesquisadas;

$AT_{jt}$  = ativo total da empresa  $j$ , no tempo  $t$ ;

$\beta_{10}$  ao  $\beta_{20}$  = parâmetros das variáveis setoriais que expressam a sensibilidade no resultado em relação ao segmento a que a empresa analisada pertence;

$S_{it}$  = variáveis *dummies* setoriais que indicam a que setor pertence cada uma das empresas da amostra;

$e_{it}$  = erro da regressão, em um tempo  $t$ .

As variáveis *dummies* deste estudo foram classificadas de acordo com a Tabela 1.

**Tabela 1 - Classificação das variáveis *dummies***

Características	$D_i = 1$	$D_i = 0$
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho ( $D_{1j}$ )	Sim	Não
Definição de funções e responsabilidades ( $D_{2j}$ )	Sim	Não
Divulgação clara das informações ( $D_{3j}$ )	Sim	Não
Sistema corporativo de apoio informacional ( $D_{4j}$ )	Sim	Não
Atribuição de recompensas ( $D_{5j}$ )	Sim	Não
Aplicação de punições ( $D_{6j}$ )	Sim	Não
Alteração do principal líder ( $T_j$ )	Sim	Não

As variáveis *dummies* foram classificadas da seguinte maneira: quando se analisou a influência do setor de metalurgia, por exemplo, no resultado das empresas, todas as organizações da amostra que pertenciam a este grupo assumiram para a variável setorial o valor 1, as demais, zero. O mesmo raciocínio foi utilizado para todos os demais setores.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo aborda a análise e interpretação do resultado da pesquisa de campo, contendo as premissas que a envolveram: estabelecimento de metas e indicadores de

desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e aplicação de punições, e também a variável alteração de líder. Além disso, apresenta-se a análise estatística geral, oriunda da regressão múltipla aplicada.

#### 4.1.1 Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

A fim de identificar se as empresas estabelecem metas para os seus gestores e indicadores para controlar e avaliar o seu cumprimento, verificou-se se as empresas estipulam metas para os gestores, baseadas no seu planejamento, com o objetivo de melhorar e monitorar o desempenho deles e da empresa, e se adotam indicadores de desempenho como instrumento de monitoramento operacional e de gestores, conforme dados expressos nas tabelas 2 e 3, a seguir.

Tabela 2 - Estabelecimento de metas e adoção de sistema de informação para apoiar sua execução

Resposta	Empresas	%
Sempre	45	43%
Quase sempre	48	46%
Alguns momentos	11	10%
Nunca	1	1%

Verificou-se que 43% dos respondentes afirmaram que suas empresas *sempre* estabelecem metas a partir do planejamento para estimular o bom desempenho dos gestores, e possuem um sistema de informação eficiente que facilita a sua execução e o seu monitoramento.

Como as empresas analisadas são grandes organizações, e constam do *ranking* das 1.000 melhores do Brasil, poder-se-ia supor que todas elas estabelecessem metas para os seus gestores como forma de avaliar e controlar seu desempenho e o da empresa, entretanto isso se confirmou em apenas 89% dos casos. Esse fato pode significar que algumas empresas, mesmo adotando o planejamento, não estabelecem formalmente metas para seus colaboradores, podendo-se também inferir que elas podem até criar as metas, mas não possuem um sistema de informação adequado para o seu acompanhamento. Essa segunda possibilidade pode explicar a razão pela qual 46% das empresas responderam que *quase sempre* adotam metas, índice superior aos 32% da questão subsequente.

Entre as empresas pesquisadas, 10% responderam que apenas em *alguns momentos* estabelecem metas a partir do planejamento para os seus gestores, a fim de estimular um melhor desempenho. Pode-se entender que o modelo de gestão dessas organizações não prevê a utilização de instrumentos de gestão clássicos, como o planejamento e o fato de que estabelecer metas para seus colaboradores seja uma prática que possa melhorar o desempenho deles contribuindo, conseqüentemente, com o das empresas. Essa inferência também é válida para o 1% de empresas da amostra que respondeu a opção de que *nunca* estabelecem metas.

Tabela 3- Estabelecimento de indicadores de desempenho operacional

Resposta	Empresas	%
Sempre	60	57%
Quase sempre	34	32%
Alguns momentos	8	8%
Nunca	3	3%

Observando-se a tabela 3, pode-se dizer que 57% das empresas analisadas responderam aquilo que se espera para organizações de grande porte, ou seja, que *sempre*

utilizam indicadores para nortear o desempenho e atuação dos gestores e da própria organização, tendo como base o planejamento estratégico.

Para aquelas que responderam que *quase sempre*, 32%, utilizam indicadores de desempenho, pode-se entender que alguns pontos do planejamento estratégico não são considerados importantes para realizar-se um controle mais efetivo, ou que essas organizações se utilizem de outros indicadores que não constam do planejamento.

Das empresas analisadas, apenas 8% utilizam indicadores em *alguns momentos* para cotejarem o desempenho da empresa e dos gestores com as expectativas contidas no planejamento. Disso pode-se inferir que possuem outros métodos de acompanhamento, ou não possuem um processo estruturado de planejamento.

**Tabela 4 - Significância da variável estabelecimento de metas e indicadores de desempenho**

Variável	Valor p
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho	21,36%

Observa-se na tabela 4 que a probabilidade de essa variável não explicar o resultado das empresas analisadas é de 21,36%. Em função disso, percebe-se que esse quesito não tem significância estatística para explicar o resultado das organizações presentes na amostra, conforme indica a regressão, talvez por causa do tipo de empresas participantes da amostra ou talvez porque não seja o fato de definir metas e indicadores de desempenho que irá aumentar ou reduzir o resultado de uma empresa.

#### 4.1.2 Definição de funções e responsabilidades

Para constatar se as empresas da amostra possuíam essa característica procurou-se identificar se elas traduzem de forma clara para todos os seus colaboradores quais são suas funções e responsabilidades quando do desempenho de suas atividades profissionais, conforme tabela 5.

**Tabela 5 - Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores**

Resposta	Empresas	%
Sempre	52	49%
Quase sempre	44	42%
Alguns momentos	8	8%
Nunca	1	1%

Percebe-se que a grande maioria das empresas analisadas possui a característica de divulgar para seus colaboradores, *sempre* ou *quase sempre*, 49 e 42% respectivamente, as funções e responsabilidades de cada um. Isso pode ser explicado pelo tipo de empresa que está sendo analisada e pelas características de seu modelo de gestão, voltadas para um estilo mais formal e organizado. Esse resultado corrobora a importância da implantação de metas e indicadores de desempenho para o acompanhamento dos gestores e das operações das empresas, pois, para que se concorde com uma meta definida, é necessário conhecer até onde vai a responsabilidade e autoridade, e qual o limite do campo de atuação para a tomada de decisões.

**Tabela 6 - Significância da variável definição de funções e responsabilidades**

Variável	Valor p	Coefficiente
Definição de funções e responsabilidades	1,22%	- 111,11

Ao se analisar a Tabela 6, observa-se que a definição de funções e responsabilidades possui relação de causa e efeito com o resultado, pois o seu nível de significância é de 1,22%. Entretanto, essa relação é negativa conforme pode ser verificado no coeficiente negativo, ou

seja, as empresas da amostra que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores tendem a ter, em média, uma redução no seu resultado.

#### 4.1.3 Clareza na divulgação de informações

Para estabelecerem-se metas e indicadores de desempenho e, conseqüentemente, avaliar tanto os gestores quanto as empresas, é necessário que os participantes do processo saibam quais são as prioridades da organização e o que se espera deles. Buscou-se verificar se os objetivos dos colaboradores da empresa estão congruentes com os planos dela. Isso implica que eles conheçam quais são estes planos, ou seja, que exista divulgação de informações.

**Tabela 7- Divulgação das prioridades da empresa**

<b>Resposta</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>
Sempre	30	29%
Quase sempre	55	52%
Alguns momentos	20	19%
Nunca	0	0,0%

Como visto na tabela 7, apenas 29% das empresas analisadas responderam que as prioridades são *sempre* divulgadas aos colaboradores, contrariando a expectativa de que a maioria das organizações escolheria essa resposta, pois entende-se que, para os gestores cumprirem as metas que lhes forem estabelecidas, é importante conhecerem as prioridades da sua organização, caso contrário, eles podem não se comprometer o suficiente, uma vez que não conhecem as razões para as quais devem alcançar uma determinada meta.

A maioria das empresas pesquisadas está concentrada na opção *quase sempre* (52%). Acredita-se que isso ocorre, porque muitas vezes os executivos entendem que algumas prioridades da empresa são estratégicas, e não devem ser divulgadas para todo corpo funcional. Embora nenhuma empresa pesquisada tenha escolhido a opção *nunca*, os 19% que optaram por marcar em *alguns momentos* merecem atenção. Possivelmente, essas empresas sejam conservadoras na sua forma de administrar, e não consideram apropriada a postura de divulgar claramente suas prioridades para todos seus funcionários.

**Tabela 8 - Execução das tarefas de acordo com o que foi estabelecido no planejamento**

<b>Resposta</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>
Sempre	36	34%
Quase sempre	54	51%
Alguns momentos	14	13%
Nunca	1	1,0%

Percebe-se, conforme tabela 8 e também a 3, que existe alguma anomalia na divulgação de informações sobre o planejamento estratégico, pois, se em 57% das organizações, conforme tabela 3, existem indicadores de desempenho e eles são inspirados no planejamento, a execução das tarefas também deveria ser baseada neste planejamento.

O estabelecimento e cumprimento de metas, portanto, pode não ter o efeito esperado, se não houver divulgação clara de informações, e entre elas está a comunicação dos planos definidos no planejamento estratégico.

Das empresas analisadas, 13% responderam que em *alguns momentos* os colaboradores executam as atividades de acordo com os planos estabelecidos. Para essas empresas acredita-se que o planejamento não seja divulgado aos colaboradores, ficando as informações restritas apenas à alta cúpula administrativa.

**Tabela 9 - Significância da variável divulgação clara de informações**

<b>Variável</b>	<b>Valor p</b>	<b>Coefficiente</b>
Divulgação clara de informações	9,43%	55,54

Tendo em vista o resultado apresentado na Tabela 9, identificou-se que a divulgação clara de informações pelas organizações estudadas reflete positivamente no resultado, ou seja, essa relação é significativa estatisticamente em um nível de 9,43%. Esse reflexo mostra que as empresas com essa característica têm, em média, um aumento no seu resultado, conforme observado no coeficiente positivo.

#### 4.1.4 Sistema de apoio informacional

O objetivo desse item é verificar, entre as grandes empresas analisadas, quais têm sistemas informatizados com características que auxiliam a administração nos processos de comunicação e decisão.

**Tabela 10 - Sistemas informatizados no processo de comunicação da informação e de tomada de decisões**

<b>Resposta</b>	<b>Empresas</b>	<b>%</b>
Sempre	76	72%
Quase sempre	26	25%
Alguns momentos	3	3%
Nunca	0	0

Não é suficiente a empresa ter um sistema de informação, é necessário que ele seja eficiente, ou seja, que forneça informações tempestivas, precisas e fidedignas, e, com isso, auxilie na comunicação da informação e na tomada de decisão. Verificou-se que, em 72% das empresas analisadas, existe sistema informacional informatizado e que eles *sempre* auxiliam nos processos de comunicação e decisão. Em 25% dos casos *quase sempre* o sistema de informações auxilia nesses processos, e 3% das empresas responderam que apenas em *alguns momentos* isso ocorre. Acredita-se que o fato de as organizações pertencentes à amostra serem de grande porte motivou a influência para a ausência de resposta que indicasse a opção *nunca*.

O alto índice de empresas que optaram pela resposta *sempre*, 72%, demonstra que é cada vez mais freqüente o investimento das empresas em sistemas de informações. Esses sistemas, se forem eficazes, auxiliam na qualidade da informação e, como responderam essas empresas, na sua comunicação e na tomada de decisão.

Entretanto, existe uma discrepância entre as respostas dadas a esta questão e como foi identificado o nível de divulgação de informações nessas empresas. Mesmo que em 72% das empresas pesquisadas o sistema informacional auxilie no processo de comunicação da informação empresarial, esse índice não se repete quando perguntado se a informação é divulgada de forma clara. Certamente, nem todos os colaboradores têm acesso a todas as informações providas pelo sistema, fazendo com que nem tudo seja divulgado claramente para os funcionários da empresa. É também possível que os sistemas não abarquem todos os tipos de informação.

**Tabela 11 - Significância da variável sistema de apoio informacional**

<b>Variável</b>	<b>Valor p</b>
Sistema de apoio informacional	55,99%

Ao se analisar a Tabela 11, verificou-se que a existência ou não de um sistema corporativo para fornecer apoio informacional não se relaciona com o resultado das organizações pesquisadas, pois a probabilidade de não ser um item significativo é de 55,99%. Todavia, esse resultado pode ter sido prejudicado devido à elevada concentração das respostas em uma única opção. Em função disso, acredita-se que, mesmo não sendo identificada relação

estatística entre o resultado das organizações da amostra e o sistema informacional, ele ainda seja importante nas empresas.

#### 4.1.5 Atribuição de recompensa

Procurou-se verificar se as empresas pesquisadas atribuem recompensas pelo desempenho apresentado por seus gestores, e os resultados são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 - Atribuição de recompensas para os gestores

Resposta	Empresas	%
Sempre	63	60%
Quase sempre	10	10%
Alguns momentos	21	20%
Nunca	11	10%

Observando-se a tabela 12, a maior parte das empresas estudadas, 60%, atribui recompensas para seus colaboradores. Esse índice não é considerado tão elevado, considerando-se que são empresas de grande porte em que, acreditava-se, essa prática poderia ser mais difundida.

Se observado o contingente de organizações que responderam *quase sempre*, 10% e em *alguns momentos*, 20%, pode-se inferir que elas têm a filosofia de distribuir recompensas, mas apenas pelo cumprimento de algumas metas específicas, por exemplo. Muitas vezes, apenas os diretores e gerentes de alguns departamentos recebem alguma distinção pelo cumprimento de metas e objetivos.

O que é inquietante na análise dessa questão é o fato de 10% das empresas pesquisadas responderem que *nunca* atribuem qualquer tipo de recompensa para seus gestores. O mais interessante, é que mesmo sem adotarem essa prática, essas empresas conseguem obter um bom desempenho, contrariando um pouco o fato de as pessoas se motivarem apenas com o recebimento de recompensas, como apregoa a literatura.

Tabela 13 - Significância da variável atribuição de recompensas

Variável	Valor p	Coefficiente
Atribuição de recompensas	0,52%	72,00

Constatou-se pela tabela 13 que a atribuição de recompensas explica, em parte, o resultado auferido pelas empresas analisadas, pois seu nível de significância é de 0,52%. Organizações que têm esta prática conseguem obter, em média, um resultado superior às demais, uma vez que o coeficiente calculado é positivo.

#### 4.1.6 Aplicação de procedimentos de punição

Como contraponto à atribuição de recompensas, a empresa pode adotar um sistema de punição para aqueles funcionários que apresentarem um desempenho inferior ao esperado, cujos resultados podem ser observados na tabela 14.

Tabela 14 - Aplicação de procedimentos de punição aos colaboradores

Resposta	Empresas	%
Sempre	4	4%
Quase sempre	8	8%
Alguns momentos	49	47%
Nunca	44	42%

Verifica-se, por meio da tabela 14, que a cultura de punição não existe na grande maioria das empresas analisadas, pois apenas 4% da amostra *sempre* pune seus colaboradores,

quando eles não conseguem atingir os resultados esperados. Com isso, conclui-se que não existe relação entre atribuição de recompensa e punição, ou seja, não é porque uma organização premia seus funcionários quando do cumprimento das metas que eles serão punidos, caso ocorra o contrário. Isso talvez fosse mais bem explicado se conhecêssemos a cultura organizacional dessas empresas. A mesma conclusão pode ser atribuída para os 8% da amostra que *quase sempre* punem seus colaboradores quando da não consecução dos objetivos.

Já 47% das empresas pesquisadas responderam que em *alguns momentos* aplicam procedimentos de punição, talvez isso ocorra em situações mais extremas como o não fechamento de um grande negócio que comprometa drasticamente o resultado da organização ou esse tipo de atitude só é aplicada para os funcionários do nível gerencial mais elevado, não sendo atingida a gerência média, como exemplo.

É interessante observar o fato de que 42% da amostra *nunca* aplicam qualquer forma de punição para os seus funcionários quando do não cumprimento do resultado esperado. Em se tratando de grandes empresas, onde a grande maioria estabelece metas e indicadores de desempenho, atribuem recompensas e, conseqüentemente, realizam avaliação de *performance*, tanto dos gestores quanto da própria organização, esse índice apresenta-se bastante expressivo e põe em dúvida se a aplicação de procedimentos de punição realmente auxilia as empresas na consecução de seus objetivos, explicando, de alguma forma, o resultado dessas companhias.

**Tabela 15 - Significância da variável aplicação de procedimentos de punição**

<b>Variável</b>	<b>Valor p</b>
Aplicação de procedimentos de punição	60,68%

A análise da regressão econométrica demonstra que, realmente, esse quesito não influencia o resultado das empresas da amostra, pois a probabilidade dessa variável não ser significativa é de 60,68%. Talvez esse resultado possa ser explicado por que a grande maioria das empresas estudadas não tem esta prática de gestão.

#### **4.1.7 Alteração do principal líder**

O objetivo principal foi identificar se esse tipo de mudança pode afetar o seu resultado e em que magnitude. Observou-se que a amostra ficou bem dividida, pois 50% das empresas tiveram alteração no principal posto da organização no período que esta pesquisa abrange, enquanto a outra metade não passou por essa mudança.

As empresas refletem as crenças e valores de seus administradores e, em especial, de seus líderes. Isso significa que um administrador pode considerar de vital importância para sua empresa a formalização e divulgação de seu planejamento estratégico, o estabelecimento de metas para seus gestores, a realização de avaliação de desempenho dos seus colaboradores e da organização, a atribuição de recompensas, enquanto outros podem considerar esses itens totalmente desnecessários para a condução dos negócios. Portanto, se as crenças e valores são individuais e afetam a gestão da empresa, provavelmente uma mudança deste nível deva influenciar o resultado das organizações.

#### **4.2 Análise geral estatística**

A variável explicada é o resultado econômico e as demais são as variáveis explicativas. Foram incluídas no cálculo 525 observações (105 empresas durante 5 anos) organizadas em dados em painel, técnica mencionada no capítulo três. Além dos quesitos que foram o objetivo da pesquisa, também foi analisado se a mudança do principal líder da organização, o PIB anual, o ativo total e os segmentos de atuação das organizações explicam o resultado das empresas objeto do estudo.

Em um segundo momento excluiu-se as variáveis explicativas que poderiam não estar explicando o resultado das empresas. Neste sentido foram excluídos os setores de atividade, pois em seu conjunto não apresentaram relação significativa com o resultado. Também foram retiradas da regressão estatística as variáveis aplicação de punições e estabelecimento de metas e indicadores de desempenho.

Considerando-se os resultados finais, apenas três variáveis apresentaram relação de significância considerando a amostra deste estudo: definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações e atribuição de recompensas. Além destas variáveis, as que foram consideradas no estudo para reduzir o erro da regressão também apresentaram significância: alteração do principal líder, PIB, ativo total. Os resultados da regressão final podem ser sumarizados pela equação a seguir:

$$Y_{jt} = -111,11D_{1j} + 55,54D_{2j} + 72,00D_{3j} - 41,10T_j + \log(4,71)PIB_t + 6,81 \cdot 10^{-3} AT_{jt} + [AR(1) = 0,20]$$

Considerando-se as empresas e o período analisados, excluídas as variáveis insignificantes, a interpretação da regressão é:

- para as empresas que definem claramente as funções e responsabilidades ( $D_1$ ) de seus colaboradores, podem reduzir, em média, o seu resultado em R\$ 111,11 milhões;
- para aquelas que divulgam claramente as informações ( $D_2$ ) para os seus colaboradores, podem aumentar, em média, o seu resultado em R\$ 55,54 milhões;
- já as que atribuem recompensas ( $D_3$ ) para seus colaboradores quando eles cumprem os objetivos propostos, podem aumentar, em média, o seu resultado em R\$ 72,00 milhões.
- as que passaram pelo processo de troca do seu principal líder apresentaram uma redução, em média, do seu resultado em R\$ 41,10 milhões;
- o PIB também apresenta relação com o resultado das empresas analisadas, e percebe-se que, para cada 1% de aumento, o resultado pode crescer, em média, R\$ 4,71; e
- o ativo total (AT) é uma variável que ajuda a explicar o resultado das empresas objeto deste estudo. Analisando a regressão, percebe-se que o aumento de R\$ 1 milhão no valor do ativo total dessas empresas provoca, em média, um aumento de R\$ 6 mil no resultado.

## 5 CONCLUSÃO

O propósito deste estudo foi compreender um pouco mais sobre a formação do modelo de gestão. A forma como uma empresa é administrada acredita-se ser um dos fatores que pode influenciar no seu resultado. As crenças e valores do administrador é que propiciarão as linhas mestras para a condução do negócio.

Verificou-se que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para realização da avaliação dos gestores e da empresa não interfere no resultado das empresas pesquisadas, embora algumas pesquisas tenham verificado relação entre o estabelecimento de metas e um melhor desempenho, outras não corroboraram com esta idéia.

Constatou-se que a definição de funções e responsabilidades para os colaboradores é importante para organizar as atividades, sendo que esta característica possui relação com o resultado econômico das empresas da amostra. Entretanto, aquelas que têm como prática defini-las acabam tendo, em média, uma redução no seu resultado ao longo do tempo. Esperava-se, por sua vez, que esta relação fosse positiva, ou seja, empresas com funções e responsabilidades definidas apresentassem um melhor resultado. Talvez esta inversão tenha ocorrido em virtude das empresas pesquisadas serem de grande porte e apresentarem uma sucessão de problemas operacionais e administrativos que não se associam a uma determinada função, causando assim falta de agilidade nas decisões.

A definição de funções e responsabilidades tem relação com a divulgação clara de informações, pois o fato do gestor saber qual é o seu nível de autoridade e responsabilidade

faz com que ele tenha acesso a determinadas informações necessárias ao desempenho da sua função. A análise estatística comprovou que a divulgação clara de informações influencia no resultado das empresas analisadas.

A existência de um sistema corporativo eficiente pode ajudar a administração na divulgação de informações, e contribuir para a consecução dos objetivos. Entretanto, esta pesquisa constatou que um sistema para apoio informacional não impacta o resultado das organizações objeto deste estudo.

Verificou-se também que os procedimentos de recompensas interferem no resultado econômico das organizações e aqueles que os implantam tendem a apresentar, em média, um desempenho melhor que as demais. Talvez porque pessoas motivadas tendem a ser mais comprometidas com os objetivos da organização.

Quanto aos procedimentos de punição, a pesquisa constatou que a grande maioria das empresas objeto do estudo não os aplica e isso fez com que estatisticamente não se verificasse uma relação de causa e efeito com esta característica. O que se percebeu é que não faz parte da cultura organizacional estabelecer punições aos gestores.

Concluiu-se, portanto, que a definição de funções e responsabilidades, a divulgação de informações claras e a atribuição de recompensas interferem no resultado das empresas analisadas. Os demais atributos verificados não apresentaram tal relação significativa. Sobre as demais variáveis que foram acrescentadas no estudo, apenas os setores de atuação não ajudaram a explicar o resultado.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez. 1996.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1994.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão. In: **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. Auster Moreira Nascimento, Luciane Reginato (organizadores). São Paulo: Atlas, 2006. p. 30-49.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.
- PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1993.

- PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.
- POCKET MENTOR. **Giving feedback: expert solutions to every day challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.