

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MEDIDAS DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS E AVALIAÇÃO DE
PESSOAS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA.**

Mônica Cichelero

Porto Alegre

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MEDIDAS DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS E AVALIAÇÃO DE
PESSOAS: A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA.**

Autor: Mônica Cichelero

Orientador: Dr. Ronald Otto Hillbrecht

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Porto Alegre

2004

Ficha catalográfica

C568

Cichelero, Mônica

Medidas de desempenho das empresas e avaliação de
pessoas: a contribuição da Controladoria. / Mônica Cichelero.

– Porto Alegre : 2004

95f.: il.

Dissertação. (Mestrado) - Universidade Federal do Rio
Grande do Sul / Faculdade de Ciências Econômicas / Programa
de Pós-Graduação em Economia

Orientador: Dr. Ronald Otto Hillbrecht

1. Planejamento Estratégico 2. Controladoria 3. Avaliação de
Desempenho I. Título

CDU

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Ronald Otto Hillbrecht pelo acompanhamento, pela paciência e bons conselhos.

Ao meu marido Alberto, pelo companheirismo, pelo apoio na minha decisão de iniciar esta caminhada e pela compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus pais e meus irmãos, que sempre enfatizaram a importância de aprender.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Ciro, Juliane, Geovani, Antonio, Leandro, Alexandre e Leandro S, pelo companheirismo.

Aos meus amigos pela compreensão nas minhas horas de ausência e a Ana e a Raquel pelo incentivo ao meu crescimento pessoal e profissional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	9
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 METODOLOGIA	11
1.4 EMPRESA	12
2. MEDIÇÕES DE DESEMPENHO	14
2.1 MEDIÇÕES DE DESEMPENHO DE EMPRESAS	14
2.1.1 Modelo Financeiro	16
2.1.2 Modelo de Comparação <i>Benchmarking</i>	25
2.1.3 Modelo <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.1.4 Comparativo Entre os Modelos de Medição de Desempenho de Empresas ...	42
2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS	43
2.2.1 Avaliação por Competências	46
2.2.2 Avaliação 360 Graus	52
3. A CONTROLADORIA NOS PROCESSOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE PESSOAS	59
3.1 CONTROLADORIA	59
3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	60
3.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA CONTROLADORIA	65
3.4 PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS	68
4. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS: FUNÇÃO DA CONTROLADORIA	74
4.1 MODELO PROPOSTO	76
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO: AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	78
5. CONCLUSÃO	86
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

ANEXOS

Anexo A – avaliação de desempenho de pessoas da empresa analisada 91

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1 Traduzindo Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas	35
Figura 2 Modelos de Mapa Estratégico	36
Figura 3 As 21 competências de Boyartizis	46
Figura 4 Os determinantes da estratégia do negócio, da arquitetura organizacional e do valor da firma	66
Figura 5 Modelo Proposto	78

Lista de Tabelas

Tabela 1 Exemplos de Indicadores, Metas e Ações	37
Tabela 2 Comparativo entre os modelos de medição de desempenho de empresas ...	42

RESUMO

A gestão atual das empresas tem se caracterizado pela introdução de modelos de gestão e planejamento estratégico que possibilitem a medição de desempenho da empresa. Estes modelos de gestão permitem a avaliação do andamento dos trabalhos através de informações palpáveis e de fácil obtenção. Para isso, criam-se modelos de acompanhamento dos planos operacionais e de planos estratégicos que estejam baseados em objetivos quantitativos e qualitativos, que possam ser medidos facilmente. Da mesma maneira, o avanço das relações pessoais, faz com que as empresas passem a utilizar avaliações subjetivas de seus profissionais, com um enfoque nas competências necessárias para os profissionais em cada um dos níveis da empresa. Neste ambiente, os profissionais que atuam na empresa são responsáveis pela realização das metas da empresa e são cobrados por isso, ao mesmo tempo em que são avaliados por suas competências. O que esta pesquisa pretende é demonstrar como é possível vincular os objetivos da empresa com as avaliações de competências das pessoas, de forma a melhorar a performance dos profissionais e o desempenho da empresa. Esta atividade de vinculação dos objetivos da empresa e das pessoas é executada na controladoria, área que por sua característica de aglutinação das informações e imparcialidade na empresa possui todas as informações e o conhecimento necessário para implantar e gerir este modelo.

ABSTRACT

The current management at companies has been characterized by the introduction of managerial and strategical planning models that allow the measurement of the company's performance. Such managerial models allow the evaluation of tasks through concrete and easily obtained pieces of information. In order to do that, follow-up models to operational and strategical plans are created based on quantitative and qualitative targets, which can be easily measured. Similarly, the advance on personal relations allows the companies to evaluate their employees subjectively, focusing on the competences necessary to these professionals in each level within the company. In this environment, the professionals working for the company are responsible for achieving the goals and are demanded for it, and their competences are evaluated at the same time. This research aims at showing how it is possible to link the company's objectives to the personnel's competence evaluations, so that these professionals' as well as the company's performances can be improved. Such task is carried out by the controlling department; area that, due to its characteristics of gathering information and its impartiality in the company, has all knowledge and sorts of information needed for the implementation and management of this model.

1 INTRODUÇÃO

Muito tem se escrito sobre a medição de desempenho das empresas, dos diversos modelos que podem ser utilizados pelas empresas para documentar suas estratégias e monitorar a realização dos seus objetivos. Porém realizar esta tarefa de atingir as metas é algo muito exigente que necessita de pessoas envolvidas e focadas na busca destas metas. Sabemos que as pessoas agem por estímulos e, portanto, as buscas por realizações e metas devem ser estimuladas pela empresa.

Os modelos de gestão vinculam os objetivos e atividades a serem realizadas com pessoas responsáveis, porém as avaliações destas pessoas são por modelos de avaliação de habilidades. A falta de ligação entre a avaliação das pessoas, um estímulo muito forte, com as metas estratégicas e de desempenho da empresa, faz com as pessoas se sintam menos motivadas a realizar os objetivos da empresa com afinco, ficando preocupadas com a sua avaliação de desempenho pessoal.

Vincular as medições de desempenhos da empresa com as avaliações das pessoas, através da controladoria, é o que pretende este trabalho como forma de estímulo às pessoas.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos, além da parte introdutória e das conclusões finais. O primeiro capítulo apresenta os modelos de medição de performance da empresa e das pessoas utilizados na empresa-foco da análise. Este capítulo está dividido em duas partes.

A primeira parte descreve os modelos de medição de desempenho da empresa, que são os modelos Financeiro, de Comparação *Benchmarking* e *Balanced Scorecard*. Nesta parte apresenta-se a base conceitual de cada modelo e a análise de utilização destes modelos na empresa-foco da pesquisa.

A segunda parte do capítulo traz os modelos de avaliação de performance das pessoas. Da mesma maneira, esta segunda parte do capítulo apresenta a base conceitual dos modelos de Competências e de Avaliação 360 Graus, utilizados na empresa e a análise do uso destes modelos na empresa-foco.

O segundo capítulo descreve a área de controladoria. Este capítulo apresenta a base conceitual da área de controladoria e suas funções na empresa. Fornece também a base

conceitual da função da controladoria nos processos de medição de desempenho das empresas e a participação da área nos sistemas de avaliação de pessoas.

O terceiro capítulo propõe um modelo para avaliação de pessoas que será gerido pela controladoria. Esta avaliação vincula os objetivos de medição de desempenho da empresa com a avaliação das pessoas, baseada nos modelos utilizados na empresa-foco de análise. Este capítulo descreve as funções da área de controladoria na realização deste processo.

Por último são apresentadas as considerações finais do trabalho e a bibliografia utilizada na pesquisa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A gestão atual das empresas tem se caracterizado pela introdução de modelos de gestão e planejamento estratégico que possibilitem a medição de desempenho da empresa. Estes modelos de gestão possibilitam a avaliação do andamento dos trabalhos através de informações palpáveis e de fácil obtenção. Para isso, criam-se modelos de acompanhamento dos planos operacionais e de planos estratégicos que estejam baseados em objetivos quantitativos e qualitativos que possam ser medidos facilmente.

Os modelos usuais partem do desdobramento da missão e dos valores da empresa e, a partir destes, das estratégias a seguir e seus temas. Uma vez definidas as estratégias criam-se as ações que devem ser desenvolvidas para a consecução das estratégias. Estas ações, por sua vez, dividem-se em atividades e em tarefas, conforme a sua complexidade. A realização destas ações deve ser acompanhada de alguma maneira, e desta forma, surgem os objetivos e as atividades operacionais que permitirão o acompanhamento da realização da estratégia. O que observamos é que as ações e atividades passam a ter responsáveis pela sua realização e, portanto exigem a existência de objetivos com responsáveis para acompanhamento. Estes objetivos e atividades são distribuídas pelas diversas áreas da empresa, gerando responsáveis pela realização e atingimento das metas definidas. Estas pessoas e equipes são constantemente cobradas pela realização destas atividades e metas. Uma vez definidos os responsáveis pelas ações e atividades, estes passam a ser os donos do assunto e os objetivos sua mais forte forma de medição.

Estes modelos, ao serem implantados, provocam profundas mudanças nas empresas e também nas pessoas que nelas trabalham. O que se observa é que as pessoas passam a ter objetivos e atividades a realizar e que serão monitorados, sem que estes objetivos façam parte da sua avaliação de desempenho pessoal.

Em paralelo, existem os modelos de avaliação de desempenho das pessoas nas empresas. Os modelos atualmente utilizados têm se caracterizado por avaliações de habilidades comportamentais. Como exemplo, podemos citar, que são exigidas dos profissionais características de liderança, criatividade, produtividade, responsabilidade, auto-desenvolvimento, dentre outras. São modelos introduzidos e monitorados pela área de gestão de pessoas ou recursos humanos, e visam auxiliar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Estas avaliações possuem muitos tópicos, o que dificulta o desenvolvimento do profissional nos diversos aspectos. Além disso, os modelos se caracterizam por avaliações das chefias, o que nos sabemos que no momento atual das empresas, onde os profissionais acabam por ter relacionamentos interdepartamentais muito fortes, é insuficiente para avaliar a performance das pessoas.

Cria-se então um conflito: os profissionais têm que cumprir os objetivos da estratégia que a empresa delegou sobre sua responsabilidade e têm que cumprir todas os requisitos exigidos na avaliação de habilidades pessoais. Como resolvê-lo? Criando um modelo que concilie os objetivos da área de atuação com a avaliação de performance das pessoas.

Este tema é de interesse do mercado, pois a competitividade de cada setor obriga as empresas a criarem formas de melhorar seus resultados financeiros, reduzindo seus custos. A remuneração das pessoas é um item que tem uma representatividade nos custos, em alguns setores mais do que outros, porém é unânime a opinião que estes custos são muito onerados pela carga tributária vinculada. A abertura da possibilidade de pagamentos com menor carga tributária tem se mostrado um ponto de grande interesse das empresas. A participação nos lucros e resultados é a solução que tem sido adotada pelas empresas por estar prevista na legislação vigente. Porém, como forma de estimular a produtividade das pessoas, as empresas têm definido a participação nos lucros como remuneração variável, vinculando-a a realização de objetivos e cumprimento de metas.

Neste mesmo ambiente está inserida a área de controladoria, que por suas próprias funções, tem o conhecimento do planejamento da empresa, é responsável pelos controles da mesma e coleta, analisa e disponibiliza as informações necessárias a gestão da empresa. Esta área possui as informações para o monitoramento dos modelos de gestão e, normalmente, é a controladoria quem faz a medição de desempenho da empresa e a apresenta aos clientes internos e externos.

O que este estudo pretende é, através da controladoria, criar um modelo de avaliação de desempenho de pessoas que possa vincular o modelo de gestão às avaliações de aptidões das pessoas, permitindo que estas tenham seus objetivos a cumprir e sejam por eles avaliados.

O acompanhamento da realização destes objetivos e atividades é uma tarefa da área de controladoria, já que esta possui toda a gama de informações necessárias para este acompanhamento.

Outra razão para realização deste trabalho é a experiência em empresas com modelos de avaliação de desempenho das pessoas pelas aptidões comportamentais e avaliação de desempenho por objetivos, porém a falta de vinculação destes aos objetivos da empresa, dificulta a realização dos mesmos.

1.2 OBJETIVOS

Vincular as medições de desempenhos das empresas com as avaliações das pessoas, através da controladoria, é o que pretende este trabalho, como forma de estímulo às pessoas.

Objetivo central: Propor um modelo de avaliação de desempenho de pessoas e equipes vinculado aos modelos de gestão e medição de desempenho da empresa e das pessoas, como uma função da controladoria.

Como **objetivos específicos** pretende-se:

- Analisar os modelos de medição de desempenho de empresas;
- Analisar os modelos de avaliação de desempenho de pessoas;
- Avaliar a participação da controladoria nos modelos de gestão de desempenho e nos processos de avaliação de desempenho de pessoas.

1.3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho a pesquisa partiu de uma empresa-foco de análise. Nesta empresa foi realizado um estudo exploratório-descritivo combinado, com o objetivo de identificar os modelos de medição de desempenho e avaliação de pessoas utilizados na empresa.

A etapa seguinte consistiu em pesquisa bibliográfica sobre os modelos de medição de desempenho e avaliação de pessoas utilizados na empresa-foco. Para LAKATOS e MARCONI (2003, p.183) a finalidade da pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Esta

pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos, teses e dissertações com o objetivo de conhecer os modelos empregados na empresa e a trazer a base conceitual dos mesmos.

Da mesma forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a atividade da controladoria e suas funções nos processos de medição de desempenho de empresas e avaliação de pessoas.

A etapa seguinte consistiu na análise e interpretação dos modelos utilizados na empresa e da participação da controladoria em cada um destes modelos. Uma vez reunido o material descrito acima, analisaram-se as características de cada um dos modelos e identificou-se como unir os conceitos de forma a criar um modelo que permita que as pessoas possam ser avaliadas de maneira adequada pelos objetivos pertinentes a suas áreas. Ainda por LAKATOS e MARCONI (2003, p.183) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Por fim a síntese do trabalho se apresenta como a sugestão de um modelo de avaliação de pessoas e a contribuição da controladoria neste modelo.

Como ligar os critérios de avaliação da empresa, os objetivos definidos no planejamento de longo e curto prazo, com os objetivos dos executivos; as metas das empresas podem ser traduzidas como metas das áreas e de gerentes de áreas; qual o peso das avaliações de desempenho de comportamento das pessoas; como melhorar a performance dos executivos com base nas avaliações de desempenho; e qual o papel da controladoria no processo de avaliação de pessoas e no ambiente motivacional da empresa, são perguntas a responder nesta análise.

A definição dos modelos de remuneração variável e a aplicabilidade destes a legislação vigente e a política de incentivos financeiros dos funcionários não serão foco deste trabalho, pois se entendem estas como funções de recursos humanos, porém a aplicabilidade das ferramentas da maneira mais adequada a cada área da empresa e de que forma isso deve ocorrer dentro de uma empresa, isso é responsabilidade da controladoria.

1.4 EMPRESA

A empresa-foco da pesquisa atua no setor de serviços, mais especificamente no segmento de telecomunicações. Por motivo de confidencialidade, a mesma foi denominada de Empresa.

A Empresa é a líder de seu segmento no mercado brasileiro. Pela sua indústria, de telecomunicações, é uma empresa voltada à atualização tecnológica como um diferencial competitivo. Atua num mercado com uma competição acirrada, onde a manutenção de sua posição de líder e a conquista de uma maior participação no mercado, são tarefas muito árduas. Para ATKINSON (2000, p.51) “As empresas de telecomunicações competem agressivamente em preço, qualidade e serviço”. Neste ambiente, a empresa faz uso de muitas ferramentas de gestão como forma de melhorar suas atividades e seu desempenho.

A Empresa se apresenta com uma estrutura matricial, onde os departamentos têm subordinação aos diretores funcionais da região onde atua e subordinação aos diretores de produtos que se localizam na matriz do grupo. A área de controladoria segue os modelos definidos pela matriz, porém passa os dados medidos para o acompanhamento tanto da matriz como da diretoria local.

As ferramentas estudadas neste trabalho são de uso da empresa-foco. O Modelo Financeiro é utilizado no planejamento estratégico, no orçamento e no controle de gestão da empresa. Este modelo também é a ferramenta de envio dos dados planejados para aprovação dos acionistas e também para seu acompanhamento. O modelo de *Benchmarking* é utilizado pela controladoria e pelas áreas de gestão da empresa para monitoramento do mercado, e para a comparação dos resultados com as demais filiais da empresa, buscando as melhores práticas. O modelo de *Balanced Scorecard* é utilizado no planejamento estratégico e como ferramenta de monitoramento do desempenho da empresa pela área de planejamento. Esta ferramenta é de acesso de todos os gestores da empresa e são estes os responsáveis pela realização das estratégias definidas. Assim o que vemos é que os gestores são cobrados periodicamente pela realização dos dados financeiros e dos dados do *Balanced Scorecard*.

O modelo de gestão de pessoas é a avaliação de competências que vemos implantada na empresa, considerando os valores que a companhia julga importantes tanto para os funcionários como para os gestores e gerentes. Este é um modelo subjetivo, com a avaliação chefe-subordinado.

2 MEDIÇÕES DE DESEMPENHO

Neste capítulo trataremos da identificação dos modelos de medição de desempenho de empresas e de pessoas. Estes modelos são utilizados na empresa-foco da análise. Este capítulo está dividido em duas partes.

A primeira parte apresenta os modelos de medição de desempenho da empresa, que são os seguintes:

- 1) Modelo financeiro
- 2) Modelo de comparação *Benchmarking*
- 3) Modelo de balanceamento estratégico

Esta seção apresenta os modelos, sua base conceitual e uma análise e interpretação dos mesmos, enfatizando os pontos fracos e fortes de cada um deles e, por fim, comparando-os.

Da mesma maneira, a segunda parte do capítulo inicia com os modelos de avaliação de pessoas, utilizados na empresa-foco, trazendo a fotografia do ambiente atual, com os seguintes modelos:

- 1) Avaliação por competências
- 2) Avaliação 360 graus.

Esta parte do capítulo fornece as características dos modelos e uma análise e interpretação dos mesmos, com vistas à identificação das forças e fraquezas de ambos.

2.1 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESAS

“Hoje o que se tem escrito sobre estratégia é que, muito mais importante que a elaboração da estratégia da empresa, é a realização desta.” (KAPLAN, 2000, p.11) Para que possam monitorar a realização das estratégias definidas para cumprimento da missão da empresa, as companhias necessitam de ferramentas de medição de desempenho que permitam acompanhar o cumprimento de objetivos definidos, comparando os resultados obtidos com metas estabelecidas.

Segundo MIRANDA (2002, p.133): “Toda organização precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho. Afinal, como dizem os especialistas em sistemas

de medição: se você não pode medir, então não pode controlar.” Assim, no ambiente competitivo que estão inseridas as empresas atualmente, se fazem necessárias ferramentas de acompanhamento do andamento dos negócios. Estas ferramentas além de mostrarem a realização das metas, são excelentes detectores de falhas na realização dos objetivos, mostrando, em muitos casos, onde estão os problemas, permitindo a correção do rumo durante a execução das atividades.

Para WILLSON (1998, p.80) medição de performance é um processo de identificação, gerenciamento e adequação de indicadores financeiros e não-financeiros que representam o trabalho e o valor realizado de uma atividade, de um processo de trabalho ou de uma unidade organizacional. A medição de performance é uma atividade desenvolvida na própria empresa, que realiza a avaliação de como a empresa está, como a empresa realiza suas próprias atividades. É a retroalimentação dos processos da empresa, através da medição de indicadores. Ainda do mesmo autor, a medição de desempenho deve responder as seguintes perguntas:

- Como nós fazemos? Refere-se a estratégia, expectativas dos clientes, futuras necessidades, metas e expectativas, comparações com competidores e, do ponto de vista econômico, qual o desempenho da empresa.
- Podemos agir ou não? Uma boa medição de desempenho pode ajudar a decidir se faz-se uma ação ou não quando ocorre algo significativo, através da demonstração da importância desta ação.
- Que ação poderemos fazer? Auxilia as companhias a decidirem onde devem e onde não devem gastar os seus recursos e seu tempo.
- O que podemos fazer melhor? Somente medidas não financeiras podem ajudar a responder esta questão, uma vez que as medidas financeiras detectam problemas, mas não mostram o que fazer para melhorar.

Muitas empresas estão focadas em realização de resultados, de lucros. Este objetivo principal é distribuído pelas diversas áreas da empresa, gerando “guardiões do lucro” por toda ela. Ao analisarmos o planejamento de uma empresa, a obtenção de um lucro esperado de longo prazo depende da realização de estratégias de curto prazo, que podem levar a empresa, num primeiro momento, a um resultado financeiro abaixo do esperado. Gera-se então um conflito entre a busca do resultado financeiro de curto prazo e a realização de estratégias que a longo prazo possibilitarão um resultado financeiro ainda maior.

“Executivos esclarecidos sabem que sua companhia deve desenvolver as capacidades de que necessitará para prosperar no futuro.” (OLVE, N. ROY, J. WETTER, W., 2001, p.3) Esta necessidade de pensar no futuro leva as empresas a ter que controlar as suas ações de hoje, para que as mesmas possibilitem atingir as metas estratégicas a que se propuseram. Com este fim, surgem os modelos de mensuração de desempenho das empresas, que devem trazer as medidas julgadas importantes para acompanhamento da realização da estratégia da empresa. Segundo MIRANDA (2002, p.133), “para avaliar o desempenho de uma empresa, é preciso definir quais os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com as características que julgamos importantes em relação aos objetivos que definimos.”

A gestão atual das empresas tem se caracterizado pela introdução de modelos de gestão e planejamento estratégico que possibilitem a medição de desempenho da empresa. Estes modelos de gestão possibilitam a avaliação do andamento dos trabalhos através de informações palpáveis e de fácil obtenção.

Analisaremos três sistemas de medição de desempenho usuais nas empresas brasileiras e que também são utilizados na empresa analisada. São o Modelo Financeiro, o Modelo de Comparação *Benchmarking* e o Modelo *Balanced Scorecard*. Estes modelos representam, sem considerar modismos de gestão, ferramentas de conhecimento do mercado onde a empresa está inserida e com amplo uso pelas demais empresas do mesmo porte.

Estes modelos têm literatura suporte e possuem literatura crítica de implantação, o que facilita a adoção pelas empresas. Além disso, os referidos modelos, pela suas características, podem ser também utilizados concomitantemente e permitem a ligação entre eles.

2.1.1 Modelo Financeiro

2.1.1.1 Descrição do Modelo

O Modelo Financeiro é baseado nas demonstrações financeiras da companhia, elaboradas para fins de divulgação dos resultados da empresa e pelos indicadores financeiros de mercado. A partir da sua constituição, a empresa deve emitir periodicamente uma série de informações que são padronizadas nas demonstrações financeiras. Com base nas atividades da empresa, a contabilidade da empresa é criada. A contabilidade irá refletir as atividades da companhia através dos registros contábeis das transações realizadas.

Para ROSS (2002, p.39) as demonstrações financeiras básicas elaboradas para fins de divulgação das atividades das empresas e que são utilizadas para as atividades de

planejamento são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados. Além destas acrescenta-se ao modelo, segundo o autor, o Fluxo de Caixa e os Investimentos de Capital. Mensalmente apura-se o resultado parcial da empresa, relativo ao período de um mês. Neste momento são gerados todos os demonstrativos definidos como padrões. Com base nas demonstrações financeiras geradas, a empresa elabora seu planejamento. Para ATKINSON (2002, p.467) o Balanço Patrimonial, as Demonstrações de Resultados e as Demonstrações do Fluxo de Caixa representam as ferramentas que compõem o orçamento financeiro de uma empresa.

O modelo financeiro de medição de desempenho parte das demonstrações realizadas, duplicando os relatórios de forma a apresentarem os dados planejados (orçamento) e os dados realizados. Os modelos financeiros são adaptados a indústria da empresa, podendo ser modelos da indústria de serviços, manufatura ou comércio.

O modelo financeiro é muito usual nas companhias atualmente, sendo baseado nas informações financeiras da empresa, permite, a partir da contabilidade fiscal, que sejam criados os modelos quantitativos de planejamento estratégico e orçamento.

A área de planejamento da empresa, com base na análise da mesma, identifica as metas da empresa para os próximos anos. Com base destas metas, as diversas áreas da empresa realizam avaliação de suas atividades e planejam como serão desempenhadas as atividades nos próximos anos e quais seus objetivos para atingimento das metas. Neste momento, as áreas também identificam os gastos necessários para realização das metas e traduzem estas informações em receitas e despesas da companhia. A área de planejamento, com base nas informações das áreas reúne estas informações planejadas, classificando-as de acordo com a contabilidade da empresa, de forma a facilitar o entendimento e o agrupamento das mesmas. Este agrupamento permitirá a transformação de informações distribuídas em informações de uma empresa, ou de uma unidade de negócio.

Uma vez classificadas as informações, as mesmas são apresentadas como forma de demonstrações financeiras, sendo as receitas e despesas geradas agrupadas na demonstração de resultados. As informações de movimentação financeira serão apresentadas no demonstrativo de fluxo de caixa. Os investimentos planejados na companhia estarão no demonstrativo de orçamento de capital e as informações que terão efeito no patrimônio da empresa estarão refletidas no balanço patrimonial.

A empresa gera, no momento da elaboração do planejamento estratégico a suas projeções financeiras. Estas projeções seguirão as demonstrações padronizadas gerando:

- Demonstração de Resultados: segundo ROSS (2002, p.41) “mede o desempenho durante um período específico, um ano, digamos”. Este demonstrativo informa a diferença entre dois momentos, o início e o fim de um período.
- Balanço Patrimonial: “é um instantâneo feito pelo contador do valor contábil da empresa numa data específica, como se a empresa permanecesse estática por um momento” do supracitado autor.
- Fluxo de Caixa: para o mesmo autor: “Essa demonstração ajuda a explicar a variação dos saldos de caixa e aplicações financeiras”. No modelo este demonstrativo permite avaliar a capacidade de geração do fluxo de caixa financeiro.
- Demonstração dos Investimentos de Capital, que são gerados através do planejamento do crescimento do negócio ou de renovação da companhia, e que compõem o modelo financeiro, pois geram importantes subsídios para a geração das demais demonstrações financeiras planejadas.

Para ATKINSON (2000, p.469) o balanço patrimonial e a demonstração do resultado projetados permitem avaliar as conseqüências financeiras das decisões propostas e a demonstração de fluxo de caixa projetada permite planejar quando será gerado excesso de caixa e como atender a escassez de caixa. Já o orçamento de capital é uma abordagem sistemática para avaliar investimentos em ativos de longo prazo ou de capital.

Estas ferramentas demonstram, que considerando determinadas premissas, como será o futuro financeiro da empresa. Demonstram estas informações através de modelos conhecidos pelos gestores e que são facilmente entendidos e traduzidos em ações de realização. O modelo financeiro em muitas empresas é chamado de orçamento, pois os valores são trabalhados e geram as projeções dos próximos anos e principalmente do ano seguinte.

Segundo ZIMMERMAN (2003, p.269), nas grandes empresas o orçamento é utilizado para definir os direitos de decisão, comunicar a informação tanto verticalmente como horizontalmente na companhia, estabelecer metas através de negociação e contratação interna e para medir a performance. O uso do modelo financeiro é muito grande nas empresas atualmente.

A partir do planejamento estratégico qualitativo, onde a companhia define seu objetivo, suas estratégias para realização do objetivo e as ações a serem realizadas, as áreas realizam uma avaliação das atividades em andamento e das novas atividades a realizar para o ano. Efetuam as previsões financeiras de receitas e gastos provenientes de suas tarefas

normais e mais as receitas e gastos provenientes das novas atividades. A área de orçamento reúne todos estes dados, classificando-os de acordo com as regras contábeis aplicadas à empresa, gerando as demonstrações financeiras planejadas, contendo todos os modelos descritos anteriormente.

Durante a aplicação do modelo, a área de orçamento também monitora os resultados planejados através dos índices financeiros usados nas análises de balanços, quais são, por ROSS (2002, p.46):

- Índice de liquidez corrente: “para calcular o índice de liquidez corrente, divide-se os ativos circulantes pelos passivos circulantes.”
- Índice de liquidez seca: “é determinado subtraindo-se os estoques dos ativos circulantes e dividindo a diferença pelos passivos circulantes.”
- Giro do ativo total: “o índice de giro do ativo total é determinado pela divisão das receitas operacionais totais do exercício pelo valor médio do ativo total.”
- Giro do contas a receber: “é calculado pelo quociente entre vendas e valor médio de contas a receber durante o exercício contábil.”
- Giro de estoques: “é calculado dividindo-se o custo dos produtos vendidos pelo estoque médio.”
- Índices de endividamento: “divide-se o total das dívidas pelos ativos totais.”
- Cobertura dos juros: “o índice de cobertura dos juros é calculado dividindo-se o lucro, antes dos juros e impostos, pelos juros pagos.”
- Margem de lucro: “são calculadas dividindo-se os lucros pela receita operacional total.”
- Retorno sobre ativos: “é o quociente entre o lucro e o ativo total médio, tanto antes como depois do imposto de renda.”
- Retorno sobre o capital próprio: “é o quociente entre o lucro líquido e o patrimônio médio dos acionistas:

A partir destas demonstrações financeiras projetadas, os acionistas ou donos da empresa avaliam se o resultado projetado atende ao resultado esperado. Neste momento também são avaliados os investimentos da empresa, identificando as fontes de recursos que a companhia deve utilizar.

Na implantação deste modelo são utilizadas algumas informações físicas, como por exemplo, quantidade de clientes, quantidade de produtos vendidos, mas é possível identificar os valores somente levando em consideração os históricos realizados em cada conta contábil.

A partir das demonstrações geradas, com base nas análises do negócio identificam-se os indicadores de negócio pertinentes à análise de desempenho daquela indústria. Por exemplo, nas indústrias manufatureiras, a análise da margem bruta, quociente entre o lucro bruto e a receita líquida, é aplicável, enquanto nas empresas de serviços este dado não é relevante.

2.1.1.2 Análise do Modelo

O modelo financeiro é fácil de ser implantado nas empresas pela similaridade com o sistema obrigatório da contabilidade e de geração das demonstrações financeiras. Para que este modelo tenha sucesso, no seu acompanhamento é necessário que as áreas conheçam as normas de registro dos valores realizados e para os valores planejados se aplique a mesma regra. O conhecimento das demonstrações realizadas é utilizado quando do treinamento nos conceitos do modelo. A proximidade com as demonstrações reais faz com que os dados reais sejam utilizados como base para os dados projetados, o que pode ser bom para a empresa pelo encurtamento do tempo necessário para o planejamento da realização da estratégia. Por outro lado, o uso de informações reais como base, pode se apresentar como um problema, já que o usuário da informação tenderá a aproximar os dados orçados dos dados realizados, desobrigando-se a analisar a composição dos valores e a realizar ações para melhoria dos resultados e definição de metas arrojadas.

O uso do modelo financeiro é muitas vezes requerido pelos acionistas ou donos da empresa. Este modelo, por seguir regras do mercado, os princípios contábeis, permite que as informações provenientes das demonstrações resultantes do modelo sejam comparadas entre si. Para ATKINSON (2000, p.465) “Orçar as atividades das unidades organizacionais pode refletir quão bem os gerentes das unidades entendem as metas da empresa e propiciam oportunidade para seus planejadores seniores corrigirem distorções nas metas da empresa.” Além disso, o uso deste modelo por todas as filiais da empresa permite que as mesmas sejam comparadas e seus dados consolidados de maneira fácil. Segundo ATKINSON (2000, p.654) “As empresas também podem usar o controle financeiro para comparar o resultado de uma unidade com os resultados de outra.”

Pela característica de manter os princípios contábeis como regra e as demonstrações financeiras como ferramentas, o modelo é de fácil entendimento pelos acionistas. Além de ser de fácil implantação na empresa, o modelo também é fácil de ser apresentado aos acionistas e

donos da empresa, já que traz em seus demonstrativos, o resultado esperado para a empresa no curto e longo prazos.

Este modelo não exige sistemas informatizados especiais, pode ser implantado em qualquer ambiente. Quanto mais simples a ferramenta, mais flexível será para a realização de projeções. As análises dos acionistas baseiam-se no modelo de análise *What-if*, onde se fazem análises de resultados diferentes, de outras estratégias, considerando determinadas premissas. Por exemplo, “o que aconteceria se diminuíssemos em 10% o investimento em determinado serviço?” A simples mudança de uma premissa pode ser rapidamente verificada. Segundo ATKINSON, (2000, p.489) “a análise *What-if* funciona usando-se o *software* de planilha eletrônica de computador.” Esta ferramenta é de uso corriqueiro nas empresas atualmente, porém se mostrará mais frágil, ou mais exposta aos riscos de erros e manipulação de dados. Esta fragilidade da ferramenta refere-se a flexibilidade que a mesma apresenta e pela ausência de controles de segurança de acesso para a mesma.

O fato deste modelo partir de uma base contábil pode tornar o sistema pouco flexível a mudanças, pois é necessário manter-se fiel a contabilidade para manter a comparabilidade entre os valores projetados e os valores reais. As mudanças são estudadas e corrigidas tanto nas projeções como nos sistemas contábeis de realização financeira. Outro fator de vulnerabilidade é que os dados realizados apesar de seguirem as mesmas premissas, mesmas regras, estão sujeitos às oscilações do mercado financeiro, que dependendo da estrutura financeira da empresa, pode comprometer a realização das metas.

Como o próprio modelo diz, sendo financeiro é possível gerar todos os seus demonstrativos a partir de valores financeiros. Pode-se utilizar as quantidades de unidades físicas vendidas para se estimar os gastos com garantia, mas pode-se também realizar as previsões de gastos com garantia pela aplicação de regras financeiras sobre gastos históricos. Assim o modelo pode apresentar distorções pelo fato de não utilizar dados físicos, sendo esta uma das maiores limitações do sistema. Além disso, não permite a apresentação de dados físicos e conseqüentemente não permite o controle dos mesmos. Segundo ATKINSON (2000, p.653) “o controle financeiro enfatiza as medidas financeiras que não avaliam os outros atributos importantes da empresa, como qualidade do produto”.

Dependendo da estrutura de realização das receitas e gastos da empresa, é possível identificar as demonstrações por áreas, porém o mais comum é que as demonstrações realizadas mensalmente sejam de toda a companhia. Para ATKINSON (2000, p.653) esta é uma das razões pelas quais o controle financeiro é ineficaz. Para o citado autor, “O controle

financeiro mede o efeito financeiro, em nível global, não individual, do desempenho alcançado dos fatores críticos de sucesso.”

Criam-se dois problemas, torna-se muito difícil identificar as áreas responsáveis pela realização das informações julgadas importantes; e as informações de planejamento integrais serão do conhecimento de todos os que tiverem acesso a elas, mesmo que seja somente para a inclusão de uma única informação. Este último motivo, dependendo da forma de gestão da empresa, pode ainda apresentar a dificuldade de divulgação da estratégia a todos os funcionários da empresa.

O fato dos modelos financeiros serem de toda a empresa dificulta a divulgação da estratégia pela empresa, uma vez que todos os funcionários terão que conhecer todos os números da empresa, gerando um conflito de confidencialidade de dados.

Com base nos indicadores identificados e aplicáveis ao modelo financeiro e a indústria, julgam-se os mais importantes para aquele período e para o negócio de longo prazo da empresa. Definido isto, a área de gestão da empresa deve identificar os responsáveis pelo acompanhamento e consecução do objetivo financeiro traçado. É destes profissionais que será cobrado o resultado da empresa.

A distribuição destes objetivos pelo grupo diretivo da empresa é relativamente simples, pois os profissionais da empresa já estão acostumados com o acompanhamento de valores financeiros. Porém, o que acaba acontecendo é que muitas vezes os indicadores financeiros não dependem somente das áreas de seus responsáveis, mas também do desempenho operacional das demais áreas da empresa. Cria-se então o conflito que o responsável pelos objetivos financeiros deve ter ações de monitoramento e cobrança de seus pares, o que é muito complicado em função da hierarquia dentro da empresa.

Ainda por ATKINSON (2000, p.653) “o controle financeiro é normalmente orientado para o desempenho do lucro de curto prazo.” Esta deficiência acaba sendo transferida para a organização. Os gestores serão cobrados pelos resultados de curto prazo e com isso estarão com os olhos voltados para estes resultados. Acabarão deixando de lado o acompanhamento dos resultados de longo prazo e com isso podem estar distantes das metas da empresa.

O uso de informações financeiras também torna muito pobre o modelo de gestão da empresa, conforme o exemplo abaixo: a companhia tem como objetivo a manutenção da sua cota de mercado. Para tanto, definiu um volume de gastos para este fim. Ao final do período de apuração, verifica-se que a área consumiu o valor planejado para a manutenção da cota de mercado. A apuração deste consumo não é suficiente para garantir que o objetivo, a manutenção da cota de mercado, foi cumprido. Desta forma, a companhia terá que realizar

pesquisa de opinião externa de forma a confirmar a manutenção de sua cota de mercado. O modelo foi insuficiente para permitir o acompanhamento da realização do objetivo da empresa.

Algumas publicações reforçam a pouca informação no uso do orçamento como, por exemplo, a Fortune em 4 de Junho de 1990 (apud ZIMMERMAN, 2003 p.274) cita que enquanto se controla o orçamento não controlamos o negócio. Este comentário mostra que muitas empresas acabam por focar as atenções no orçamento e na realização deste e esquecem do negócio.

Como forma de minimizar este problema, algumas empresas fazem uso de informações não-financeiras, como penetração no mercado, dentro de seus modelos financeiros, incrementando-os com dados físicos complementares. O que tem se visto neste caso é que muitas vezes os dados físicos são planejados, mas a realização destes vem de sistemas com controles muito frágeis tornando os dados bastante vulneráveis em sua confiabilidade.

Para OLVE, ROY e WETTER (2001, p.15), o controle do gerenciamento tradicional tem recebido críticas, pois apresenta as seguintes características:

- Fornece informação distorcida para a tomada de decisão – As medidas financeiras tradicionais mostram os resultados das atividades passadas. Uma informação desse tipo pode levar a uma ação inconsistente com os objetivos estratégicos.
- Deixa de levar em consideração as exigências da organização e estratégia atuais – Fixar as medidas em termos monetários tem levado as companhias a ignorarem as medidas não-financeiras, menos tangíveis, tais como qualidade do produto, satisfação do cliente, tempo de entrega, flexibilidade na fabricação. As medidas usadas enviam sinais distorcidos sobre a eficiência e lucratividade do negócio.
- Estimula o pensamento de curto prazo – o controle financeiro também desencoraja o pensamento de longo prazo; por exemplo, pode levar a reduções em Pesquisa & Desenvolvimento, cortes no treinamento, programas de motivação e incentivo diluídos, e adiamento dos planos de investimento.
- Tem uma posição secundária quanto às exigências do relatório financeiro – As exigências de informação externa do relatório financeiro, têm determinado o projeto dos sistemas de controle das empresas. Os investidores da companhia querem informações contínuas sobre como o negócio se comporta, de modo que possam compará-lo com as oportunidades de investimento alternativas.

- Oferece informação distorcida para a destinação do custo e controle dos investimentos – Tradicionalmente, o controle de custo não analisa por que um custo foi contraído; ele somente indica a quantia e o centro de custos. As bases tradicionais para a destinação do custo – com custos indiretos destinados com base nos custos diretos – estão ultrapassadas. A relação entre os custos diretos e indiretos tem mudado em consequência do aumento dos gastos em Pesquisa & Desenvolvimento e sinergias, por exemplo. Os subsídios cruzados entre os produtos tornam difícil medir a lucratividade real de qualquer produto. Além disso, é sempre impossível avaliar o custo de longo prazo para desenvolver um produto. Os custos devem ser destinados de alguma outra forma, em vez do método tradicional de somas padronizadas, tais como um cálculo ABC.
- Fornecer informação abstrata para os empregados – Outro ponto fraco das medidas financeiras é que elas não têm sentido para grande parte da organização, consistindo de muitos empregados que não vêem como o trabalho deles está relacionado aos números mostrados nos diversos relatórios quinzenais e mensais. Os sistemas são sempre complicados demais e são, assim, um obstáculo para a flexibilidade da ação na linha de frente.
- Dá pouca atenção ao ambiente do negócio – Os sistemas tradicionais de medida financeira ignoram as perspectivas do cliente e do concorrente e, pois, não podem nos dar os sinais de advertência antecipados das mudanças na indústria e no negócio da companhia. Os dados gerenciais financeiros têm um foco interno mais do que externo. Essas medidas são usadas para fazer comparações com períodos prévios, com base nos padrões desenvolvidos internamente. Assim, é mais difícil comparar a companhia de modo justo com seus concorrentes, embora essa informação seja, pelo menos, tão importante quanto a performance da companhia em relação aos objetivos que foram estabelecidos para si mesma.

Conforme o autor acima, o modelo financeiro acaba por ser um modelo muito focado no curto prazo. O que se observa nas empresas é que o modelo financeiro se estende a mais de um ano, normalmente 3 ou 5 anos, mas o seu foco é no primeiro ano. Para os gestores, que estão ligados ao dia a dia da empresa é mais difícil pensar em horizontes de médio e longo prazos. Esta tarefa fica com a área de planejamento estratégico, que tenta realizar as projeções para mais de um ano.

Para WILLSON (1998, p.81) medidas financeiras são importantes para a companhia, mas somente medidas financeiras são insuficientes para a medição de desempenho. Segundo o autor, as medidas financeiras não têm capacidade de antecipar e nem qualidade crítica para permitir a tomada de decisão pró-ativa que necessitam as empresas nos dias de hoje. As medidas financeiras possibilitam tomada de decisão a partir do que já aconteceu, mas muitas vezes, também já é tarde para corrigir o erro. Para o autor, tomar decisões considerando somente medidas financeiras é o mesmo que dirigir olhando pelo espelho retrovisor. Somente se observa o que já aconteceu, não se consegue ver o que temos pela frente.

Ainda segundo OLVE, ROY e WETTER (2001, p.14), as medidas financeiras mostram os efeitos das decisões já tomadas, mas falham em fornecer uma orientação adequada para o desenvolvimento estratégico de longo prazo. Ao falhar na apresentação de longo prazo, o modelo financeiro deixa de atender a necessidade de planejamento estratégico da empresa, podendo ter a característica de um modelo de planejamento operacional.

2.1.2 Modelo de Comparação *Benchmarking*

2.1.2.1 Descrição do Modelo

Algumas empresas, que utilizam o modelo financeiro, acabam complementando-o com uso de modelos de avaliação baseados em *Benchmarking*. *Benchmarking* é uma ferramenta utilizada nas empresas atuais com o objetivo de melhorar seus processos através da comparação de resultados com outras empresas.

Benchmarking é, segundo LEIBFRIED, K. e McNAIR, C. J. (1994, p.23) “um exercício dotado de propósito em que informações, coletadas de fontes externas, fornecem a base para se medir o desempenho existente em relação a alguma meta objetiva. O propósito é gerar ação, alguma forma de aperfeiçoamento, que aumente o valor da organização para seus investidores.”

Segundo WILLSON (1998, p.370) a prática da companhia de medir produtos, serviços e processos de negócios contra competidores fortes ou companhias que são referência de mercado, ou contra outras medidas recebe o nome de *Benchmarking*.

Para BRICKLEY (2001, p.9) “*Benchmarking* significa observar aquelas companhias que estão fazendo alguma coisa melhor e aprender como elas fazem isto de forma a imitá-las.” A companhia deve identificar as empresas referência no mercado e verificar em quais

atividades operacionais as mesmas se destacam. A companhia analisa o processo no qual a empresa observada tem um bom desempenho, para copiar esta prática.

O *Benchmarking* é um modelo com implementação barata e de fácil compreensão pelos funcionários da empresa. Por estes fatores se torna muito usual nas empresas atuais. Porém o que se observa é que o que as empresas utilizam é uma simples comparação de números. Na realidade o modelo de *Benchmarking*, desenvolvido como um complemento às técnicas de melhoria contínua e gestão pela qualidade total, utilizadas largamente nas décadas de 80 e 90, no Brasil, é bem mais do que isso. Para LEIBFRIED, K. e McNAIR, C. J. (1994, p.23) trata-se de um processo de aperfeiçoamento que tem um propósito, é objetivo, baseado em medidas, externamente focalizado, intensivo em informações e gerador de ações.

Segundo WILLSON (1998, p.371) o *Benchmarking* pode ser de três tipos:

- *Benchmarking* competitivo: o estudo compara a performance da companhia contra competidores diretos.
- *Benchmarking* não competitivo: refere-se a estudar as empresas de referência em uma determinada função de negócios. Identificar o melhor processo numa empresa que é de um setor completamente diferente.
- *Benchmarking* interno: pode fazer comparações entre plantas produtivas, departamentos, linhas de produção de uma mesma empresa.

Dependendo do problema identificado na empresa, será definido o foco da comparação, se serão realizadas comparações internas ou externas, ou ambas, e se ao decidir utilizar dados externos, se estes serão coletados da concorrência ou das melhores empresas do setor.

Ainda do mesmo autor, o trabalho de *Benchmarking* envolve os seguintes passos:

1. Determinar quais funções da empresa serão comparadas;
2. Selecionar e identificar quais variáveis-chaves de desempenho podem ser medidas;
3. Determinar quais companhias são referência para a função que será comparada;
4. Medir a performance das companhias de referência;
5. Medir o desempenho interno da função que está em estudo;
6. Determinar as ações necessárias para igualar ou superar a companhia de referência implementar e monitorar o programa de melhoria.

Para LEIBFRIED, K. e McNAIR, C. J. (1994, p.48):

“O projeto de *Benchmarking* percorre uma série de passos definidos:

1. Identificar a questão central.
2. Estabelecer os níveis e a informação de desempenho interno de linha de base.
3. Coletar informação externa.
4. Analisar a informação e fazer *Benchmarking* dos resultados.
5. Implementar mudanças nos processos existentes de modo a refletirem esses resultados.”

O modelo de *Benchmarking* prevê o surgimento de seu uso, de uma necessidade interna da empresa de melhorar seu desempenho, sua vantagem competitiva. Os gestores podem identificar por reportagens, informações de mercado, reuniões de negócios, que o desempenho da companhia deve melhorar, ao se comparar os números com a concorrência, ou com empresas de processos semelhantes. Por exemplo, uma empresa de prestação de serviço de energia elétrica pode comparar seus processos de contas a receber com as empresas de telefonia fixa, onde a universalização de acesso ao serviço é alta e as barreiras de entrada são semelhantes.

Após identificar os possíveis pontos de melhoria, a companhia deve analisar o processo interno. Através do mapeamento de seus processos e da análise crítica sobre os mesmos, é possível identificar as melhores práticas internas, divulgando-as na empresa. Ainda sobre o processo mapeado, busca-se a comparação com a concorrência, com as empresas do mesmo setor. Por que temos 50 funcionários fazendo determinada tarefa e nossa concorrente apenas 20 funcionários? O que temos de diferente? No exemplo das contas a receber, por que nossa inadimplência é tão alta, comparada com a concorrência? Esta comparação permite a identificação de processos desnecessários ou melhores formas de realizá-los. Pode também mostrar uma nova forma de organização da empresa, através da distribuição de tarefas de maneira diferente. Por fim, a comparação pode ser também feita com empresas de outros setores, mas que são referência em suas atividades. Ainda no exemplo das contas a receber, por se tratar de um processo financeiro, a comparação com processos de instituições financeiras pode ser muito válido, mostrando novas técnicas operacionais e de controle.

Uma vez identificado o que devemos melhorar e qual nosso referencial, o modelo de *Benchmarking* inclui a busca da informação comparativa. Com o uso desta técnica, sugeriram diversas entidades que agrupam empresas de setores comuns. Estas entidades realizam constantemente pesquisas setoriais e coleta de informações com as empresas, com o intuito de compor um banco de dados atualizado com informações comparativas entre as empresas. Estas entidades podem ser, por exemplo, compostas pelas áreas de recursos humanos do setor, permitindo a comparação de quantidade de pessoas em cada atividade da empresa. Além das

entidades de empresas, os dados obrigatórios de publicação da empresa, quer sejam pela legislação societária da companhia, como por órgão reguladores do mercado, também são uma fonte de comparação e identificação das melhores práticas.

Além disso, as informações podem ser obtidas por pesquisas com as empresas, podendo ser por escrito ou em entrevistas pessoais. Este último caso é uma forma bastante cara de obtenção da informação.

Passadas as primeiras etapas do processo, identificação do problema, análise interna, setorial e de mercado, e coleta das informações, faz-se a etapa do processo que consiste na análise das informações, através de comparação entre as mesmas. Feita a comparação faz-se a identificação das melhores práticas, qual a nossa empresa ou o departamento modelo. Estudam-se os ajustes necessários no processo e geram-se os planos de ação para que o processo esteja de acordo com o modelo e que produza a melhoria planejada. Para acompanhar se as mudanças no processo serão eficazes criam-se objetivos de acompanhamento, que em conjunto com as medições utilizadas na comparação, serão as ferramentas de identificação da boa realização do processo de *Benchmarking*.

Como podemos verificar, as etapas acabam na geração de indicadores de monitoramento das atividades para a manutenção e melhoria do desempenho. Os objetivos de acompanhamento do processo de *Benchmarking* e as medidas comparativas utilizadas no processo acabam por se tornar os objetivos da empresa, constantes no planejamento da mesma e que são cobrados dos gestores.

2.1.2.2 Análise do Modelo:

Para LEIBFRIED, K. e McNAIR, C. J. (1994, p.48) “O *Benchmarking* não começa quando a empresa vai atrás de informação externa, ele começa quando um problema é identificado.” A empresa, ao utilizar este modelo, deve ter uma postura bastante crítica sobre seus processos. Todo o processo de *Benchmarking* vem de uma análise crítica de seus processos. De nada adianta verificar que o desempenho da concorrência está melhor que o da companhia se a mesma não consegue identificar onde está errando.

Ao se definir pelo uso desta ferramenta, a empresa deve treinar seus gestores e especialistas com o objetivo de aprimorar sua visão crítica do processo, possibilitando a maximização do uso do modelo.

A identificação de um processo falho também pode ser feita através da divulgação de um sucesso empresarial, quer seja de um concorrente ou de uma empresa de outro setor. Estes

sucessos empresariais normalmente são divulgados e as gerências devem estar atentas a estas referências de mercado para que possam identificar melhorias nos processos internos da empresa.

Este modelo de gestão possibilita analisar e mostrar o que não vemos. Através da identificação de desempenhos ruins e de processos com problemas, ou processos que devemos melhorar, e da análise destes processos podemos desdobrá-los de forma a melhorar seu desempenho. Ao realizarmos este processo, poderemos identificar novos problemas e novos pontos de melhorias. O processo tem a capacidade de possibilitar uma revisão constante da realidade da empresa. Este é um ponto importante do modelo, pois o mesmo permite uma avaliação contínua dos processos da empresa, fazendo com que as atitudes críticas sejam constantes e estimuladas na empresa.

A implantação deste modelo é de fácil entendimento pela empresa, pelos gerentes e funcionários, pelas equipes de trabalho. É um modelo que não exige a adoção de sistema de informática complexo, pode ser implantado com sistemas informatizados de suporte bastante simples.

O modelo de comparação *Benchmarking* pode ser implantado em etapas, sendo feitas, inicialmente, comparações entre unidades da mesma empresa, depois com a concorrência e por fim com as empresas referência de mercado.

Este modelo faz uso de um painel com informações financeiras e não financeiras que compare a empresa com as empresas referência de mercado. Ao buscar os dados de referência o modelo permite que o trabalho seja conduzido com uma meta, um objetivo de indicador definido, o número da empresa identificada como alvo. Este fato estimula a equipe de trabalho que sabe claramente onde deve chegar. Trabalhar com objetivo definido é sempre muito estimulante, mesmo que o desafio seja grande.

Para WILLSON (1998, p.14) com os avanços da teoria de gerenciamento, as expectativas sobre o *controller* incluem o *Benchmarking* das atividades-chave, comparando as práticas contábeis da empresa com as empresas referência do mercado e do setor. A área de controladoria mostra-se sempre bastante crítica em relação aos processos da empresa, o que é bom para o uso do modelo. A controladoria pode auxiliar na identificação de processo com problemas, já que faz um acompanhamento de todas as áreas da empresa, de todas as informações que a mesma dispõe. Esta característica da controladoria é pertinente ao processo de *Benchmarking* já que, muitas vezes, temos dificuldades em identificar problemas.

A empresa deve ter o cuidado ao selecionar as empresas que serão consideradas como modelo. O fato de identificarmos um resultado fabuloso em determinada empresa não nos

permite planejar igual desempenho ao modificarmos nosso processo. Colaboram para a realização de um resultado, todas as áreas da empresa, a forma como ela está estruturada, sua forma de trabalho, enfim sua estrutura organizacional. Analisar somente um processo desconectando dos demais, e implantá-lo em um ambiente totalmente diferente, faz com que o risco de erro seja grande e poderá expor a empresa a perigos nunca antes vistos, como o risco de descontinuidade. Segundo BRICKLEY (2001, p.9) algumas companhias alcançam sucesso no processo de *Benchmarking*, mas outras podem ter experiências com resultados desastrosos, causados por problemas não intencionais, efeitos colaterais, porém previsíveis. Embora a competitividade produza companhias organizadas eficientemente, experimentação acrítica com inovação organizacional pode expor a companhia a um alto risco de fracasso.

A companhia deve observar o ambiente da empresa que serve de modelo, de forma a identificar se têm as mesmas condições e se pode realizar esta mudança organizacional. A forma como a empresa trabalha, sua estrutura organizacional é um importante meio de realização das metas. De nada adianta ter um belo modelo de processo, se a empresa não conseguirá se adaptar a nova estrutura requerida para atender a meta. Neste momento a empresa necessita de bons avaliadores de arquitetura organizacional, para identificar as diferenças existentes entre as empresas, a que eles trabalham e a empresa que serve de modelo. Para BRICKLEY (2001, p.10) as empresas de sucesso não são somente uma coleção de boas idéias. Os elementos da estrutura organizacional de uma companhia bem sucedida devem ser estruturados de forma a trabalharem conjuntamente para realização das metas da empresa.

Para LEIBFRIED, K. e McNAIR, C. J. (1994, p.44) “Ainda que todos concordemos com a necessidade da mudança, os atritos reais começam quando os indivíduos percebem as suas implicações pessoais: a mudança é boa, contanto que atinja a uma outra pessoa. Quer o admitamos ou não, cada um de nós procura o conforto da tradição.” Quantas vezes respondemos “sempre foi assim” para a pergunta “Por que fazemos isto desta forma?”. Este fato mostra a realidade das pessoas e, daí, a realidade das empresas, na manutenção de uma tradição, de uma “cultura” interna forte. Reside neste ponto uma grande dificuldade da implantação real do modelo de *Benchmarking*.

Segundo WILLSON (1998, p.371):

“O uso dos estudos de *Benchmarking* podem não ter sucesso pelos seguintes fatores:

- A alta administração não compreende todo o potencial das mudanças propostas pelo estudo, apoiando, mas não de maneira irrestrita, a adoção das mudanças.
- As funções e atividades selecionadas para melhoria podem ser de fato melhoradas, mas a eficiência teve pequeno impacto sobre o desempenho do negócio.
- A equipe de estudos identificou o problema, mas falhou no desenvolvimento do plano de ação.
- Em alguns casos, a análise foi incompleta: identificou o que a companhia de referência fez, mas não aprendeu como as ações foram implementadas.”

A baixa compreensão do modelo de comparação *Benchmarking* pela alta administração é uma das dificuldades do uso adequado do mesmo. O que se verifica é uma simplificação do modelo, usado para comparações e justificativas dos números, mas não gerando as equipes de trabalho e os planos de ação necessários à melhoria dos números.

Muitas vezes a alta administração faz uso do modelo pelo modismo. Todos os executivos com quem têm contato falam desta ferramenta e a empresa não usa. Então vamos incorporar o modelo de comparação *Benchmarking* em nossa gestão, sem que o mesmo seja importante para a empresa e nem adequadamente implantado.

A definição de uso do modelo sem que se tenha identificado problemas, sem que tenho surgido internamente, pode causar uma análise errada do ambiente, pode causar a comparação com números não analisados e com composição distinta. Realizar um trabalho baseado em números desconhecidos pode levar a decisões e mudanças bastantes erradas e por a empresa em risco.

Ao selecionar os números padrões que serão usados na comparação, a empresa deve analisar a composição destes números. A empresa deve identificar o que compõe o número, como ele é medido. A comparação de números obtidos de maneira diferente é muito ruim para o processo de *Benchmarking* e muito ruim para a empresa, levando a tomada de decisão errada. Além dos números serem compostos de maneira diferente, também é necessário analisar o ambiente da empresa modelo, pois a realização daquele número tão diferente e arrojado também está ligada a um ambiente de trabalho, a um processo distinto do processo da empresa. Este fato reforça ainda mais o fato que o modelo de comparação *Benchmarking* é um modelo de melhoria continua, que deve ser constantemente revisto e reavaliado.

Outro problema identificado na implantação do *Benchmarking* é a seleção da equipe de estudo. Em algumas empresas selecionam-se especialistas na atividade, que muitas vezes não conseguem distanciar-se suficientemente do processo, a fim de analisá-lo de forma

crítica. Por outro lado, utilizam-se consultores que conseguem ter uma visão crítica do processo da empresa e dos competidores, porém, por não terem a experiência no setor e na indústria da empresa, podem deixar passar informações relevantes no processo. Ao decidir pela adoção desta ferramenta, a companhia deve mesclar a equipe de trabalho, reunindo pessoas que conhecem profundamente o processo analisado, com pessoas com capacidade de análise e visão crítica do processo, possibilitando um melhor resultado do estudo. A escolha da equipe é que possibilitará levar adiante o conceito de melhoria contínua.

O método de comparação *Benchmarking* apresenta como deficiência o fato de trabalhar com dados e informações disponíveis no mercado, o que acaba deixando de fora das análises muitas informações não-financeiras importantes à companhia. Além disso, a empresa, ao usar o modelo, pode comparar informações disponíveis em entidades empresariais, o que pode gerar comparações com informações e dados com composições diferentes ou não dispor dos dados, pois os mesmos não foram respondidos pela concorrência, por serem dados estratégicos.

A busca das informações por pesquisa pode ser muito custosa pela empresa. Pode ser custosa do ponto de vista de poucas respostas, se a pesquisa for feita por escrito. A quantidade de retorno dos dados pode ficar aquém da expectativa da empresa. A pesquisa pessoal, por sua vez pode ter um custo de realização muito alto, para um retorno satisfatório, o que a deixa em desuso. A saída encontrada pelas empresas, para este problema é realizar estimativas de valores com base em dados publicados e vindos de pesquisa de campo e banco de dados. Ao realizar estas estimativas, a companhia deve ter um objetivo ainda mais crítico, para que o número comparativo possa demonstrar o desafio a ser alcançado. Deve-se ter o cuidado de não manipular informação comparativas. Trata-se, também, de “grandes números”, que muitas vezes não podem ser desmembrados, dificultando as ações de melhoria de performance dos mesmos.

Para WILLSON (1998, p.82), muitas empresas fazem uso de seus sistemas de medição de desempenho como provedores de informações para comparação com outras áreas e outras empresas referência de mercado. Este uso do sistema de medição de desempenho reforça a importância do modelo de comparação *Benchmarking*, mostrando que o mesmo pode ser muito útil às empresas.

Definidos os referenciais de mercados e seus valores, identificam-se os responsáveis para cada objetivo, e com estes avalia-se o plano de ação de melhoria necessário para mudar a performance da empresa naquele item. Estes planos de ação devem ser acompanhados pela alta administração enfatizando a importância da ferramenta para a empresa. Dependendo o

modelo de avaliação de pessoas da empresa, os indicadores de comparação de *Benchmarking* acabam sendo os objetivos de avaliação das pessoas, o que pode ser muito difícil de alcançar, tornando a realização do plano de ação muito complicada. Este complicador vem do fato que as pessoas agem por estímulos e se vêem que seus objetivos são muito difíceis de atingir, acabam se desestimulando.

Em algumas empresas a avaliação dos gestores é pela realização do plano de ação do *Benchmarking*, processo mais factível e nem por isso menos desafiador. Neste caso, o uso do modelo de comparação *Benchmarking* acaba por ter sucesso na empresa.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

2.1.3.1 Descrição do Modelo

A nova realidade das empresas, com a crescente necessidade de acompanhamento do desempenho de curto e longo prazo, está fazendo com que as empresas migrem para modelos que monitorem a realização das estratégias através de objetivos financeiros e não-financeiros.

Conforme WILLSON (1998, p.80) medição de performance é um processo de identificação, gerenciamento e adequação de indicadores financeiros e não-financeiros que representam o trabalho e o valor realizado de uma atividade, de um processo de trabalho ou de uma unidade organizacional. Assim o que se verifica é a necessidade de medir objetivos financeiros, mas também de medidas não monetárias. Com modelos como *Balanced Scorecard*, a responsabilidade e o controle financeiros são substituídos por métricas mais aproximadas da realidade da empresa.

Segundo Birchard (apud ZIMMERMAN, 2003, p.687) o ponto chave do modelo *Balanced Scorecard* é a ligação entre a estratégia da empresa e os objetivos da mesma, com o estabelecimento das medidas específicas de performance.

O *Balanced Scorecard* traz para o dia-a-dia das equipes, o planejamento da empresa. Este modelo tem como objetivo realizar o planejamento estratégico trazendo-o para a realidade de quem leva a empresa no seu nível mais operacional.

De acordo com OLVE, N. ROY, J. WETTER, W. (2001, p.13) as medidas monetárias não perderam a importância, mas o equilíbrio entre as métricas financeiras e não financeiras é saudável para a empresa. O foco tradicional de gerenciamento, baseado em controles financeiros é muito útil, mas hoje em dia com a facilidade de obtenção de informações que temos dentro de uma empresa, estes objetivos financeiros podem ser complementados por

objetivos não-financeiros, permitindo um acompanhamento mais preciso do desempenho da mesma.

Para WILLSON (1998, p.88) o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta usada para incentivar os gerentes e analistas a identificar medidas que permitam a eles agir com antecedência e com cuidado nos assuntos da empresa. Esta ferramenta inova ao facilitar o entendimento da estratégia, trazendo-a mais próxima de que a executa.

Os modelos atuais, como o *Balanced Scorecard* desenvolvido por Robert S. KAPLAN e David P. NORTON introduzem o chamado Mapa Estratégico. O que caracteriza o Mapa Estratégico? Esta ferramenta é elaborada pela equipe da empresa responsável pela ferramenta *Balanced Scorecard*, em conjunto com todas as áreas da empresa. Normalmente esta tarefa está concentrada na área de planejamento estratégico.

O ponto de partida é a Missão e os Valores da empresa traduzidos na estratégia. A Estratégia ou Temas Estratégicos podem ser entendidos como as premissas básicas do planejamento estratégico. É onde a empresa quer chegar.

Os Temas Estratégicos são avaliados sob quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento.

Conforme KAPLAN (2000, p.34):

“O *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizado para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:

1. Financeira: a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
2. Clientes: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
3. Processos de negócios internos: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
4. Aprendizados e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.”

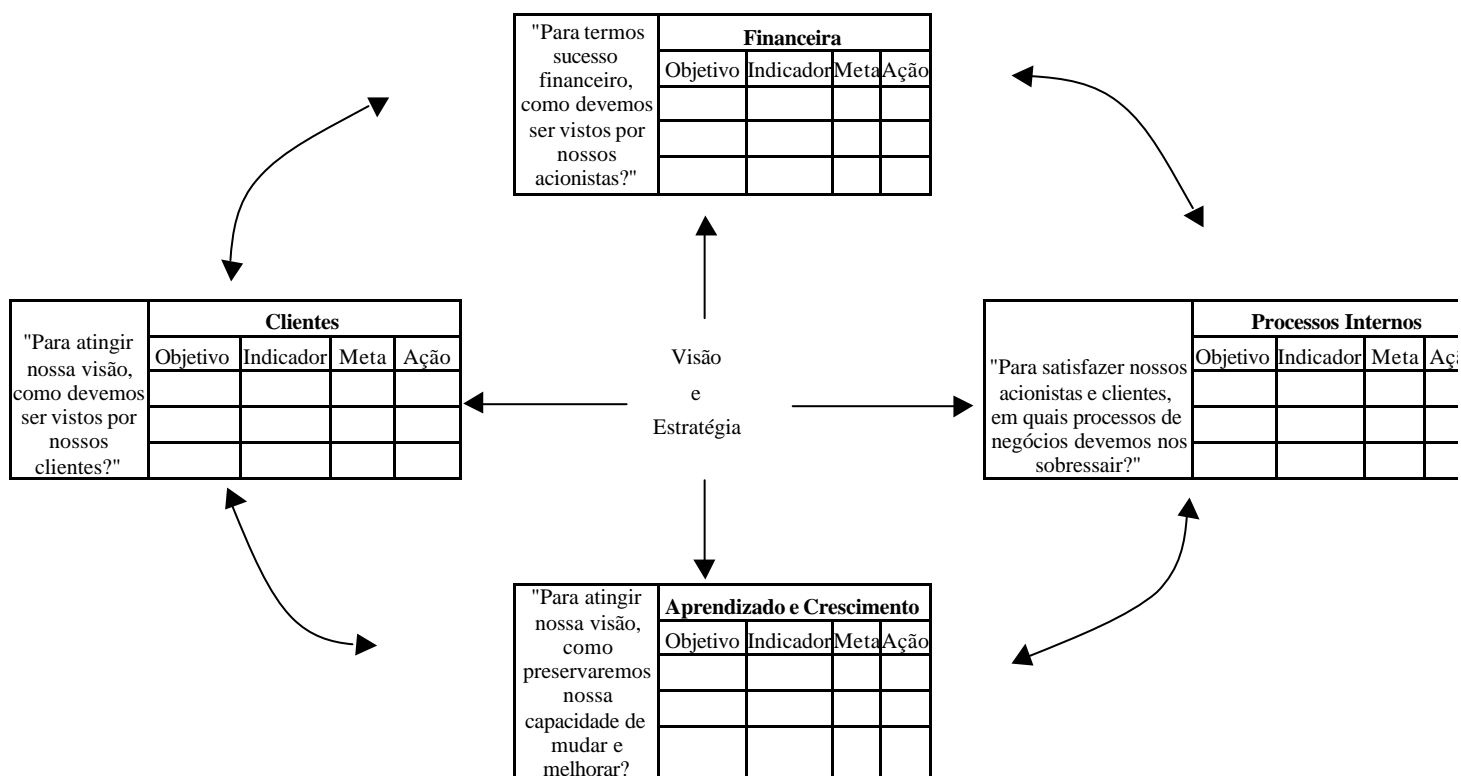


Figura 1: Traduzindo Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas
 Fonte: KAPLAN e NORTON (1996, p.76)

Uma vez analisados os Temas Estratégicos dentro de cada uma das quatro perspectivas, surgem os Objetivos, Indicadores, Metas e Ações para cada Tema Estratégico.

Na etapa seguinte ocorre o registro dos Temas Estratégicos e de seus Objetivos no Mapa Estratégico. O Mapa Estratégico é uma representação gráfica onde os Temas Estratégicos e os Objetivos são apresentados, permitindo que sejam ligados sob a forma de causa e efeito, demonstrando graficamente as ligações existentes entre eles.

A seguir um exemplo de Mapa Estratégico que poderia ser utilizado na empresa alvo do estudo.

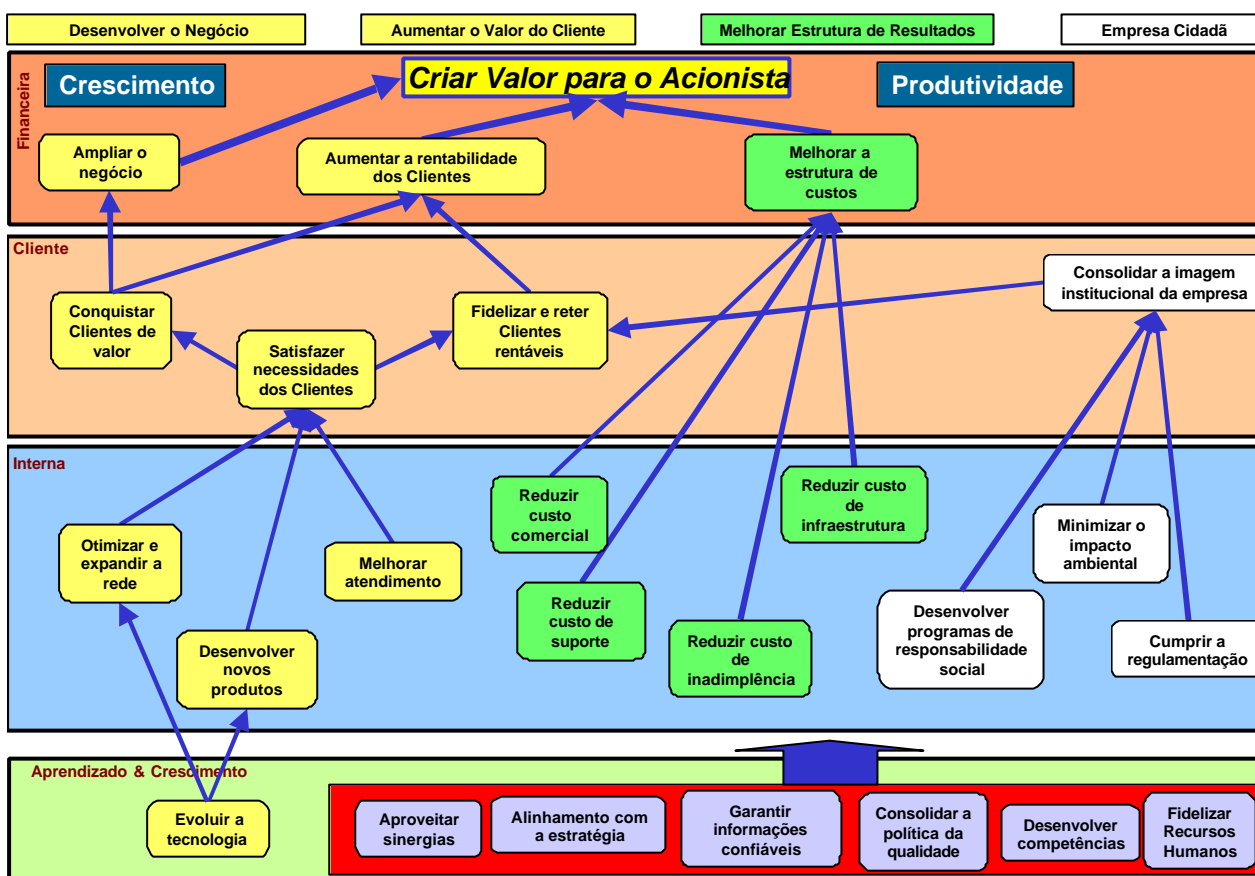


Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico

Fonte: elaborado pela autora – baseado no modelo da empresa-foco de análise

O Mapa Estratégico apresenta a missão da empresa “Criar Valor para o Acionista” e os Temas Estratégicos são apresentados na primeira linha do mapa. Os valores definidos para a empresa de curto e longo prazos também aparecem no mapa representados por crescimento e produtividade.

Para cada Tema criam-se os Objetivos, também sobre as quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizado. Os Objetivos são apresentados com suas relações de causa e efeito.

A realização destes Objetivos deve ser acompanhada de alguma maneira, e desta forma, surgem os Indicadores, Metas e Ações. Neste estágio criam-se os Indicadores que serão medidos para acompanhar a realização da estratégia. Com os Indicadores definem-se as Metas a serem cumpridas e as Ações para melhoria da performance dos Objetivos.

O que observamos é que as Ações passam a ter responsáveis pela sua realização e, portanto exigem a existência de responsáveis pelos Indicadores de acompanhamento. Os Indicadores e Ações são distribuídos pelas diversas áreas da empresa, gerando responsáveis

pela realização e atingimento das metas definidas. Estas pessoas e equipes são constantemente cobradas pela realização destas atividades e metas.

A seguir exemplos de Indicadores, Metas e Ações:

TABELA 1:

Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Reter e Fidelizar clientes rentáveis	Percentual de clientes retidos	60%	Oferecer serviços diferenciados
Reduzir custos comerciais	Variação das despesas comerciais	-5%	Monitorar o volume de despesas
Melhorar atendimento	Grau de satisfação dos clientes atendidos	Aprovação de 65%	Corrigir falhas identificadas nas pesquisas de satisfação

Fonte: elaborado pela autora

Uma vez definidos os responsáveis pelos Objetivos e Ações, estes passam a ser os donos do assunto e os objetivos sua mais forte forma de avaliação.

Os indicadores gerados para acompanhamento das estratégias de cada tema, agora podem ser financeiros e não-financeiros, de forma a melhor atender a necessidade de acompanhamento da estratégia.

A construção dos Mapas Estratégicos com os Temas e depois dos Mapas Estratégicos com os Objetivos de atendimento dos Temas, demonstra ser uma ferramenta de fácil divulgação da estratégia, um dos pontos ruins nos modelos financeiros. Esta facilidade está no desdobramento que pode ser feito do Mapa Estratégico, permitindo uma divulgação segura dentro da empresa.

A comunicação da estratégia para a empresa além de ser facilitada é ponto chave no sucesso do modelo. Segundo os criadores do modelo, KAPLAN e NORTON (2001, p.231), o programa de divulgação o *Balanced Scorecard*:

“Deve ter os seguintes objetivos:

- 1) Promover a compreensão da estratégia em toda a organização.
- 2) Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização.
- 3) Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *Balanced Scorecard* com base de implementação da estratégia.
- 4) Fornecer o *feedback* sobre a estratégia, por meio de *Balanced Scorecard*.”

O modelo do *Balanced Scorecard* faz com que a estratégia da empresa seja desmembrada. Assim, objetivos de difícil realização devido a grande diferença entre os valores reais e os planejados, podem ser desdobrados em um número maior de indicadores, com metas parciais de realização, mas que se somadas demonstrarão a realização da meta principal. Muitas vezes, por razões de sigilo, os grandes números não são divulgados a toda a empresa, o que pode não acontecer com os desdobramentos destes grandes números.

A divulgação dos objetivos a todas as pessoas da empresa faz com que a estratégia da empresa permeie a organização, facilitando o sucesso da realização da estratégia. De acordo com ZIMMERMAN (2003, p.702), o *Balanced Scorecard* traduz a estratégia em um plano de ação, identificando objetivos específicos e os direcionadores de performance que auxiliam na identificação se a companhia está caminhando na direção certa.

O Modelo do *Balanced Scorecard* é um modelo que permite o acompanhamento da estratégia de vários anos sendo que alguns temas podem ser de longo prazo e, portanto com objetivos que tenham medições em um prazo maior que um ano. Este é um fator que difere do modelo financeiro, onde, apesar das projeções serem elaboradas para mais de um ano, o foco principal é o ano seguinte e os objetivos vinculados a metas de curto prazo. Para ZIMMERMAN (2003, p.703) o *Balanced Scorecard* tenta realizar um balanço entre os objetivos de curto e longo prazos, resultando em medidas de performance por objetivos de causa e efeito, objetivos de performance financeiros e não-financeiros e todas as partes relacionadas da companhia (acionistas, clientes, fornecedores, instituições financeiras, por exemplo). Assim, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite demonstrar num mesmo local e momento, toda a estratégia da empresa e quais os passos a seguir agora e amanhã.

O desenvolvimento dos mapas estratégicos deste modelo exige o envolvimento de grande parte dos executivos da empresa. Trabalhar com a perspectiva de financeira é algo que todo o corpo gerencial tem conhecimento. A perspectiva interna representa a análise do dia-a-dia da operação da empresa e sua relação com fornecedores, sendo de fácil compreensão. O que se verifica é uma maior dificuldade de análise da perspectiva de valor para o cliente, onde cada área identifica o que o cliente julga importante, muitas vezes voltado para a sua própria realidade. Também a perspectiva de aprendizagem é de difícil compreensão, já que os executivos conhecem as necessidades, mas tem baixos níveis de conscientização e consenso de como definir e alcançar seus objetivos.

Segundo os autores do modelo, KAPLAN e NORTON (2001, p.54) o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* deve:

- Avaliar o ambiente competitivo.
- Conhecer as preferências e segmentos dos clientes.
- Criar uma estratégia capaz de gerar desempenho financeiro extraordinário.
- Articular o equilíbrio entre crescimento e produtividade.
- Selecionar os segmentos de clientes almejados.
- Determinar a proposição e valor para os clientes almejados.
- Identificar os processos de negócios internos de importância crítica para o cumprimento da proposição de valor e para a realização dos objetivos financeiros de custo e produtividade.
- Desenvolver as habilidades, competências, estímulos, banco de dados e tecnologias imprescindíveis à excelência nos processos internos e ao fornecimento de valor para os clientes.

O modelo *Balanced Scorecard*, ao ser implantado, provoca profundas mudanças nas empresas e também nas pessoas que nela trabalham.

2.1.3.2 Análise do Modelo:

Muito se tem escrito sobre o modelo do *Balanced Scorecard*. O fato deste modelo de gestão de desempenho ter sido adotado por muitas empresas no Brasil e no mundo, faz com que este seja bastante difundido. A mudança da forma de acompanhar o planejamento estratégico mostrou ser o diferencial deste modelo. Esta inovação conseguiu traduzir para o dia-a-dia o que era impossível de se fazer até então. O planejamento estratégico era uma linda pasta gerada anualmente, que ficava muito bem guardada e era do conhecimento de poucos, da alta administração, dos gerentes, mas que também não se realizava. O planejamento e os itens não realizados continuavam na pasta para serem reeditados no ano seguinte com algumas modificações.

O *Balanced Scorecard* mostra-se um modelo bastante abrangente, que traz para o dia-a-dia da empresa, a estratégia da mesma, cobrindo todas as necessidades da empresa na divulgação e acompanhamento da realização das estratégias definidas para a empresa. O modelo distribui as estratégias pelas quatro perspectivas, Financeira, Cliente, Processos de Negócios Internos e Aprendizado e Crescimento, trazendo-as para a realidade das equipes da empresa. Esta divisão em perspectivas permite que as tarefas sejam distribuídas por afinidade, fazendo com que áreas que não tem ligação entre si, interajam para a realização das

estratégias e possam ter metas em comum. Para KAPLAN e NORTON (2001, p.22) as áreas devem trabalhar de forma conectada e integrada para que ocorra a sinergia, onde o desempenho operacional seja superior à soma dos desempenhos individuais das áreas.

A interação de áreas distintas permite também a distribuição das responsabilidades, que nos modelos mais tradicionais estava restrita a apenas uma área. O modelo prevê a interação forte das áreas, fazendo com que as mesmas possibilitem a melhoria contínua dos processos da empresa.

O *Balanced Scorecard* normalmente é construído para períodos maiores que um ano, o que já aparece como uma realização difícil de acontecer em nossas empresas. O que se pode observar é que muitas vezes as estratégias de longo prazo não aparecem no Mapa Estratégico mais para constarem do que realmente desejadas e trabalhadas. De acordo com ZIMMERMAN (2003, p.703), muitos estudiosos de cultura corporativa lamentam a ênfase das mesmas em medidas de performance de curto prazo. O foco em medidas de performance de curto prazo pode reduzir o valor da empresa porque mostram a relutância em investir em atividades que beneficiem a empresa a longo prazo como pesquisa e desenvolvimento e treinamento de pessoal. Estes gastos são prejudiciais aos indicadores de curto prazo, porém beneficiam a empresa no futuro. O *Balanced Scorecard* tenta fazer um balanço, incluindo em seus indicadores de medida, objetivos de curto e longo prazos.

Outro ponto difícil de trabalhar é a complexidade do modelo. O fato de ele possibilitar a abertura dos temas nas quatro perspectivas permite que a empresa divague sobre os temas gerando um grande volume de estratégias. Segundo OLVE, ROY & WETTER (2001, 199) a quantidade de indicadores deve cobrir todas as estratégias, mas deve ser em número suficiente para isso e não uma grande quantidade de medidas.

Sabemos que é difícil pensar na estratégia, definir indicadores, acompanhá-los e agir na sua melhoria, para um número pequeno. Quando este número é maior, só multiplica-se o problema. A complexidade do sistema criado fará com que um número muito grande de indicadores seja distribuído pelas gerências, sobrecarregando-as. A empresa deve ter este cuidado para não sobrecarregar áreas devido à proporção que o modelo resultou. Além da sobrecarga da área, o excesso de indicadores também sobrecarrega os gerentes e os gestores da ferramenta *Balanced Scorecard*, já que teremos um universo muito grande de objetivos e indicadores a medir e acompanhar.

A divulgação da estratégia é um ponto chave a ser trabalhado nas empresas. Antes do *Balanced Scorecard*, os gerentes eram conhecedores da estratégia da sua diretoria e como cada gerência participava da realização da meta financeira. Com o *Balanced Scorecard*, os

gerentes passam a conhecer todas as metas da empresa. Muitas vezes este conhecimento geral é bom, mostra a confiança que a empresa tem em suas equipes de trabalho. Para KAPLAN e NORTON (2001, p.231) as empresas devem encarar a divulgação do *Balanced Scorecard* entre os empregados como campanha estratégica, tão importante quanto qualquer programa de comunicação para o público externo.

O conhecimento da estratégia por todos também possibilita que as equipes trabalhem em conjunto, interajam entre si. No dia-a-dia, as equipes podem identificar ações e melhorias que afetem outras áreas, auxiliando na realização das estratégias. Ainda por KAPLAN e NORTON (2001, p.231) “Sem a compreensão da visão e da estratégia, os empregados não são capazes de descobrir formas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.” Por outro lado, dependendo da cultura da empresa, se a divulgação não for adequada pode ser prejudicial, pois muitas pessoas conhecerão o planejamento da empresa e suas metas e podem influenciar negativamente para a realização de alguns objetivos.

O modelo do *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para permear a empresa, mas o que se observa em alguns casos é que ele permanece restrito a alta administração. A cultura de manter a informação fechada, garantindo o poder, faz com que uma ferramenta tão importante fique no nível gerencial, passando de maneira bastante específica para as áreas operacionais, que sem visualizar o todo, não conseguem ver a importância das suas atividades.

A análise dos temas estratégicos deve ser feita de maneira clara de forma a garantir a correta escolha dos objetivos e indicadores que permitirão o monitoramento da realização da estratégia. Muitos objetivos definidos para a realização dos temas não possuem indicadores de mensuração. Para KAPLAN e NORTON (2001, p.243) “ Os empregados devem compreender os indicadores com clareza, para que suas decisões e ações afetem a estratégia da maneira pretendida.” Criam-se paliativos, indicadores muito próximos que permitiriam acompanhar parte da realização daquela estratégia. Desta forma, para um objetivo podem ser criados vários indicadores para atendimento do mesmo, tornando o Mapa Estratégico bastante extenso. Este excesso também afeta os responsáveis pelos indicadores, pois tem que acompanhar um número maior de valores, que devem ser coletados pela sua equipe e os desvios devem ser analisados e gerados planos de ação de melhoria. Tudo isso cria e burocratiza as tarefas do dia-a-dia.

Este modelo, ao ser implantado, provoca profundas mudanças nas empresas e também nas pessoas que nela trabalham. O que se observa é que as pessoas passam a ter indicadores e atividades a realizar que serão monitorados, sem que estes indicadores façam parte da sua avaliação de desempenho pessoal.

2.1.4 Comparativo Entre os Modelos de Medição de Desempenho de Empresas

Comparação do grau de aderência dos modelos às características dos modelos:

TABELA 2:

	Modelo Financeiro	<i>Benchmarking</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Contém índices financeiros	Alto	Alto	Alto
Contém índices não-financeiros	Baixo	Alto	Alto
Facilidade de implantação	Alto	Alto	Baixo
Foco no curto prazo	Alto	Alto	Alto
Foco no longo prazo	Baixo	Médio	Alto
Necessita de sistema de informática próprio	Baixo	Baixo	Alto
Volume de treinamento	Baixo	Médio	Alto
Divulgação – Confidencialidade	Baixo	Baixa	Média
Flexibilidade do modelo	Alta	Baixa	Baixa
Flexibilidade de projeção de resultados	Alta	Alta	Média
Usa dados históricos	Alta	Alta	Baixa
Foco na empresa	Alta	Alta	Alta
Foco no cliente	Baixa	Baixa	Alta
Análise do ambiente externo	Média	Alta	Média
Baseado em dados externo	Baixa	Alta	Média
Rapidez na apresentação dos resultados	Alta	Alta	Baixa
Risco na escolha do modelo	Baixo	Alto	Médio
Resistência na implantação	Baixa	Alta	Alta
Modismo	Baixo	Média	Alta
Melhoria contínua	Baixa	Média	Alta
Burocracia	Baixa	Média	Alta

Fonte: elaborado pela autora

2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS

Ao mesmo tempo em que temos os modelos de medição de desempenho de empresas, existem os modelos de avaliação de desempenho das pessoas nas empresas. Os modelos atualmente utilizados têm se caracterizado por avaliações de habilidades comportamentais. Como exemplo, podemos citar, que são exigidas dos profissionais características de liderança, criatividade, comprometimento, auto-desenvolvimento, dentre outras. São modelos introduzidos e monitorados pela área de gestão de pessoas ou recursos humanos e visam auxiliar o desenvolvimento das pessoas na empresa.

As empresas atualmente também têm se preocupado com os incentivos aos funcionários. Independentemente do conhecimento que tem e das informações que recebem, as pessoas agem por estímulos. Se receberem vantagens em realizar determinada atividade, então vão fazê-la. Por esta característica das pessoas, as empresas fazem uso de incentivos para fazerem as coisas acontecerem. Os estímulos podem vir de um desafio a cumprir, da delegação dos direitos de decisão, de incentivos financeiros, de avaliações individuais de performance. Para BRICKLEY (2001, p.11) as pessoas são auto-interessadas e a informação é assimétrica, ou seja, as pessoas não compartilham da mesma informação. Os três elementos críticos da estrutura organizacional são a alocação dos direitos de decisão, o sistema de recompensas e o sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com MIRANDA (2002, p.133):

- “As principais razões para as empresas investirem em sistemas de medição de desempenho são:
- Controlar as atividades operacionais da empresa;
 - Alimentar os sistemas de incentivos dos funcionários;
 - Controlar o planejamento;
 - Criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
 - Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
 - Verificar se a missão da empresa está sendo atingida.”

Assim o que se vê é a implantação de modelos de medição de desempenho de empresas para acompanhar as estratégias e também para auxiliar nos incentivos dos funcionários.

Em algumas empresas, os incentivos a funcionários estão vinculados a avaliações de pessoas. De acordo com VROOM (1997, p.164):

“Os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para atender três necessidades, uma da organização e duas do indivíduo:

1. Fornecem julgamento sistemático que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões.
2. São uma forma de dizer a um subordinado como ele está se saindo e sugerir mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe.
3. Também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.”

O que vemos, então, é uma avaliação chefe-subordinado, onde é exposta pela chefia a sua opinião sobre o subordinado. Em nossa cultura, fazer estes julgamentos não é uma tarefa fácil. Transmitir o julgamento é ainda mais difícil. Explicar os pontos fracos e qual é o nível esperado nestas habilidades que devem ser desenvolvidas. Elogiar as características que atendam ao perfil esperado pela companhia. Tudo muito difícil. Ainda segundo VROOM (1997, p.166), “a abordagem convencional à avaliação de desempenho força-nos não só a fazer esses julgamentos e vê-los colocados em prática como também a transmití-los aos que foram julgados por nós. Não é de admirar que consigamos resistir!”

Assim, observamos que a avaliação de desempenho de pessoas e equipes da forma como está estruturada nas empresas atuais, é um processo muito pessoal, que envolve constrangimento entre as partes, avaliado e avaliador, e apresenta-se como uma ferramenta subjetiva. Para CHIAVENATO (1994, p.193), “a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e a eficácia. Com a qualidade e com a produtividade.”

Os novos conceitos de avaliação de desempenho, já apresentam modelos com objetivos ligados aos objetivos da empresa. Conforme LUCENA (1992, p.16) “a lógica do processo demonstra claramente que todas as ações empreendidas deverão estar orientadas para a busca da realização da missão empresarial, traduzida em objetivos econômicos e sociais.” Para realizar as estratégias, a empresa necessita de recursos, conseqüentemente necessita de pessoas. Precisa de pessoas que façam suas atividades e identifiquem as ações que devem ser executadas para realização das estratégias. Assim a realização das estratégias nada mais é o que o conjunto de contribuições dos empregados.

Analisaremos os modelos de avaliações de pessoas que as empresas estão elegendando para utilização, o Modelo de Avaliação por Competências e o Modelo Avaliação 360 graus. Estes modelos vêm ao encontro das perspectivas dos profissionais atuais. Existe uma mudança de perfil dos profissionais contemporâneos. Os profissionais estão voltados ao

desenvolvimento da empresa, mas também voltados ao seu próprio desenvolvimento. Os profissionais buscam constantemente melhoria em suas habilidades, aprimoram seus conhecimentos e buscam melhorias em suas deficiências.

Analisando este perfil as áreas de recursos humanos migram seu foco para gestão de pessoas, enfatizando o desenvolvimento das pessoas e de suas características, quer sejam características de especialização nas atividades, como características gerenciais, de trabalho em equipe. Observa-se que as empresas que utilizam ferramentas de medição de desempenho, também estão utilizando ferramentas de avaliação de pessoas. A empresa-foco da análise também faz uso de um modelo de avaliação de competências das pessoas, o que permite uma avaliação crítica da situação.

VROOM (1997, p.190) apresenta:

“A avaliação de desempenho tem três funções básicas:

1. Fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho.
2. Servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes.
3. Fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.”

A empresa analisada trabalha com estrutura matricial, ou seja, as gerências da empresa tem subordinação aos diretores locais da empresa e também aos diretores da matriz, que definem as diretrizes padronizadas para todas as filiais. Segundo BRICKLEY (2001, p.324), as organizações matriciais se caracterizam pela intersecção de linhas de autoridade, isto é, indivíduos se reportam ao gestor funcional da empresa e ao gestor de produtos. Departamentos funcionais normalmente servem como primeiro mecanismo para o desenvolvimento de funções pessoais e profissionais.

Inseridas neste ambiente matricial, as pessoas da empresa acabam trabalhando não só com suas equipes, mas também com pessoas de diversas áreas e locais. Desta forma, a utilização de avaliações de pessoas de acordo com o modelo 360 graus é aplicável a esta realidade.

2.2.1 Avaliação por Competências

2.2.1.1 Descrição do Modelo

A gestão de pessoas por competência tem sido o modelo utilizado por muitas empresas atualmente. Os autores Brandão e Aquino (apud BITENCOURT, 2004, p.244) consideram que a gestão de competência pode ser visualizada como instrumento que faz parte de um mesmo movimento, quando a ênfase recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização.

Segundo BITENCOURT (2004, p.242) “O conceito de competência surge do modelo de Boyatzis, baseado na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. O quadro 12.1 sintetiza esse construto.”

Quadro 12.1	
As 21 Competências de Boyatzis	
1. Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: adaptado de Wood e Payne, 1998.

Figura 3: Quadro 12.1

Fonte: BITENCOURT (2004, p.243)

A partir deste trabalho surgem muitos conceitos de competência que veremos a seguir.

Para Boog (apud BITENCOURT, 2004, p.244) “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.” Deixa-se de lado a avaliação pelas características do cargo e passa-se a avaliar o profissional que trabalha na empresa. Este deve ter um comportamento que se adeqüe ao ambiente, à cultura e a forma de trabalhar da empresa.

A partir da missão e valores da empresa são identificadas as características que os funcionários da empresa devem ter. Segundo Ruas (apud BITENCOURT, 2004, p.244) competência “é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.” Assim o que vemos é que o que se espera de um profissional atualmente é muito mais de suas habilidades pessoais do que de seus conhecimentos técnicos.

Boyatzis (apud BITENCOURT, 2004, p.244) define “Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam em grande parte, o retorno da organização.” Surge com este conceito a idéia de avaliação das competências das pessoas, ressaltada pela importância das pessoas nas empresas.

Podemos entender que competência é um conjunto de características das pessoas que propiciam que estas pessoas executem suas funções de maneira adequada, da melhor forma, com transparência, para a companhia e de forma a trabalhar e desenvolver o seu grupo.

As empresas apresentam modelos de gestão de competências focados no desenvolvimento dos funcionários. Desenvolver as competências das pessoas e equipe significa aprimorar seu conhecimento, suas habilidades e sua forma de agir. Estes três fatores são a base para a gestão das competências das pessoas. Em BITENCOURT (2004, p.250) são descritas as três dimensões principais das competências segundo Swieringa e Wierdsma:

- 1) O saber – refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho.
- 2) O saber-fazer – refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada.
- 3) O saber-agir – refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada.

Este modelo tem como foco a pessoa, o profissional que está prestando o serviço para a companhia. Porém deve-se também levar em consideração as características da empresa,

que estão presentes desde a fundação da mesma. Estas características conjuntamente com a missão e os valores da empresa, serão a base para a geração do modelo de competências daquela empresa.

Segundo FISCHER (2001, p.21):

“O uso do conceito de modelo de gestão de pessoas implica, portanto, reconhecer que:

- A empresa não tem como criar unilateralmente uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos (no sentido de outros comportamentos) que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.
- Como comportamentos podem ser estimulados, mas não gerados ou produzidos pela organização, considera-se que é possível geri-los em vez de administrá-los, no sentido de uma ação gerencial cujos resultados seriam previsíveis e controláveis.
- As atitudes e os comportamentos são os objetivos prioritários, e só há uma forma de encarar os indivíduos capazes de produzi-los: como pessoas, não como recursos.”

A empresa estudada apresenta definidos dois conjuntos de competências, um no nível gerencial e outro no nível operacional, conforme abaixo:

COMPETÊNCIAS DA EMPRESA: Competências requeridas pela empresa de seus colaboradores:

1. Capacidade técnica
2. Foco no negócio e no resultado
3. Comprometimento com os objetivos organizacionais
4. Empreendedorismo
5. Capacidade de adaptação às mudanças
6. Disposição para o trabalho em equipe
7. Auto-desenvolvimento

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES: Competências requeridas pela empresa de seus gestores:

1. Liderança
2. Foco no negócio e no resultado
3. Comprometimento com os objetivos organizacionais
4. Empreendedorismo
5. Gestão de mudanças

6. Gestão do Relacionamento

7. Auto-desenvolvimento

As características esperadas pela companhia em cada uma destas competências estão descritas no anexo 1.

Estas competências são apresentadas aos funcionários da empresa como itens nos formulários de avaliação. Para a cada uma das competências acima, são descritas as características esperadas do profissional de acordo com o seu cargo.

Usualmente existem dois modelos, um aplicável no nível gerencial e outro aplicável no nível operacional. Segundo DUTRA (2002, p.38) “o conceito de complexidade tem sido associado ao de competência gerando características mais simples nos níveis operacionais e mais complexas nos níveis gerenciais.”

Para Zarifian (apud BITENCOURT, 2004, p.245):

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamento que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”

Nas avaliações de competência são elencadas um conjunto de perguntas a serem respondidas que direcionam ao entendimento das características esperadas do profissional e que auxiliam, através das respostas na identificação do atendimento as características esperadas da pessoa. Seguindo o modelo de gestão, o conjunto de perguntas será diferente para cada cargo que será avaliado.

A aplicação destas avaliações de pessoas por competências é feita nas empresas através da hierarquia, onde a chefia imediata é responsável pela avaliação de todos os seus subordinados. O processo inicia com uma avaliação da própria pessoa, a auto-avaliação. O passo seguinte é a avaliação do gestor, da chefia direta. Após é feita a confrontação das duas avaliações com a discussão dos tópicos e obtenção de um consenso entre as partes envolvidas. Este processo é conhecido como reunião de *feedback*. Por fim a avaliação é enviada a recursos humanos para acompanhamento do processo. Desta avaliação são gerados planos de desenvolvimento individuais para aprimoramento das competências em que se tem menor desempenho.

2.2.1.2 Análise do Modelo

O uso deste modelo pelas empresas representa a descrição do que a empresa espera de seus profissionais tanto do nível operacional como do nível gerencial. O seu uso estimula os profissionais ao desenvolvimento de suas aptidões de encontro com as expectativas da empresa. Para DUTRA (2003, p.11) as pessoas se apropriaram do sistema de gestão por competências para orientar o seu desenvolvimento e a sua carreira profissional. O fato da empresa estar inserida em um mercado competitivo, onde as empresas buscam profissionais comprometidos, permite que as pessoas se aperfeiçoem nas competências exigidas pelo mercado e estejam sempre preparadas para mudanças na empresa e mudanças em outras empresas, permitindo a manutenção de sua própria empregabilidade. Segundo Sarsur (apud BITENCOURT, 2004, p.242) empregabilidade é a “ação individual, que pode ser estimulada ou não pelas organizações, que faz com que profissionais de todos os níveis busquem estar mais bem preparados para enfrentar o mercado de trabalho e suas mutações”.

As competências definidas pela empresa transcrevem o ambiente da mesma. Através das competências esperadas dos profissionais é possível identificar o ambiente interno da empresa desde a sua fundação, se a mesma tem um clima organizacional competitivo, com desafios de desenvolvimento, de trabalho em equipe, que são características que os novos profissionais procuram independentemente do cargo.

Os modelos de competências operacionais concentram-se nas características das pessoas, independentemente do cargo e das funções que exercem. Este modelo desvincula as avaliações de pessoas do cargo que as mesmas tem. De acordo com BITENCOURT (2004, p.240) “a gestão de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais)”. As avaliações de pessoas segundo seus cargos são modelos utilizados em empresas que tem um modelo de gestão rígido, baseado em teorias empresariais da metade do século passado.

Estas avaliações têm periodicidade de realização definida pela empresa, porém quanto mais constantes forem realizadas, melhor será o resultado obtido das pessoas avaliadas. O treinamento nos conceitos e no uso do modelo de avaliação é muito importante. O conhecimento irrestrito de cada ponto é necessário tanto pelo avaliado como do avaliador, para que os mesmos tenham condições de discutir e obter um consenso sobre cada item da avaliação. Este modelo não pode ter itens mal entendidos, pois se corre o risco de haver manipulação dos resultados e beneficiamento de determinadas pessoas. Segundo BRICKLEY (2001, p.410) as desvantagens do uso destes modelos passam pela manipulação das

informações com a diminuição dos resultados de algumas pessoas para melhoria de resultado de outras, amigos podem ser bem avaliados para aumentar as chances de promoções e pode haver conluio onde todos se dão bem e recebem ótimas avaliações.

Apesar de todos os avanços, da mudança de conceito de recursos humanos para gestão de pessoas, a avaliação de pessoas por competência apresenta-se como um modelo de avaliação chefe-subordinado. A avaliação chefe-subordinado apresenta problemas na dificuldade que temos de fazer comentários diretos às pessoas. Nossa cultura no Brasil está baseada na dificuldade da crítica, o que dificulta nossas ações nas avaliações. Para BITENCOURT (2004, p.256) no retorno das avaliações “observa-se uma tendência de oferecer *feedback* positivo e poucas críticas construtivas.”

Outra dificuldade está na hierarquia. A avaliação do chefe muitas vezes não é contestada por causa da autoridade da chefia, que tem o poder sobre o subordinado, ficando este constrangido em argumentar com o chefe. Com as mudanças comportamentais observadas atualmente e pelas mudanças da gestão das carreiras dos profissionais, que estão sempre a disposição do mercado, não confundindo a carreira profissional com a carreira em uma única empresa, faz com que a relação chefe-subordinado seja incrementada, melhorando a relação de entre eles, a conversa e a cumplicidade que se apresenta no trabalho. Por outro lado, os subordinados apresentam este avanço, mas muitas vezes são submetidos a chefias vindas de outra cultura, da cultura do chefe superpoderoso e capaz de arruinar uma carreira em pouco tempo. De acordo com BRICKLEY (2001, p.410) disciplinar empregados e informá-los de suas falhas é uma tarefa desagradável. Assim os supervisores podem fazer avaliações menos precisas, mais pobres em *feedback*. Outra característica é classificar os funcionários segundo suas percepções desconsiderando o desempenho do mesmo no trabalho.

Ainda para o mesmo autor, avaliações de performance subjetivas podem trazer problemas se não forem adequadamente implantadas na empresa. Com o intuito de evitar a tendência de avaliar bem todas as pessoas, a companhia pode determinar que não existem avaliações com 100% de atingimento dos objetivos e definir uma fração de pessoas em cada faixa de avaliação. A companhia também pode definir rotação de chefias e empregados a fim de dificultar favorecimentos de amizade ou cumplicidade de longa data.

Ainda sobre os problemas da avaliação chefe-subordinado, podemos afirmar que os profissionais atualmente têm, em seu trabalho, interação com as mais diversas áreas da empresa, fazendo com que o trabalho realizado num período não tenha nenhuma relação com a chefe imediata. Desta forma, o profissional se esforça para atender ao trabalho definido com outros profissionais e áreas, mas sua chefia nem acompanha o desempenho, tornando sua

avaliação de desempenho pessoal muito pobre em conteúdo, pois somente irá apresentar a visão e os comentários da chefia direta.

As avaliações por competência devem ser ligadas ao planejamento estratégico da empresa para que possam estar atualizadas e que permaneçam representando o que a companhia espera de seus profissionais. Para BITENCOURT (2004, p.255) existe “a tendência de ‘viver no passado’ – o mapeamento das competências baseia-se na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro”.

Além de todos estes problemas, as avaliações de competências apresentam tudo o que se espera do profissional e este deve se desenvolver em todos os aspectos. Queremos, então, os super-profissionais, que cumprem objetivos estratégico e desenvolvem-se em todas as competências. A polêmica está em que no universo de competências requeridas dos profissionais, sempre existirão competências mais desenvolvidas pela pessoa, que são representadas pelas características pessoais deste profissional e, sobre estas competências, sua performance sempre será acima da expectativa. Restam as competências menos desenvolvidas pelo profissional, nas quais este terá sempre uma performance aquém da expectativa. Ao se definir um conjunto de competências, o profissional acabará se destacando sempre pelas mesmas características, pouco desenvolvendo as competências nas quais tem baixa performance.

2.2.2 Avaliação 360 Graus:

2.2.2.1 Descrição do Modelo:

A avaliação 360 Graus é um modelo de medição de desempenho de pessoas que consiste em realizar avaliações por diversos julgadores, avaliadores de uma mesma pessoa da companhia. Receber informações de múltiplas fontes é uma forma de aprimorar o processo de desempenho das pessoas, dentro de suas funções de trabalho. Para REIS (2003, p.11):

“a Avaliação 360 graus – também conhecida por *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão – trata-se de uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*”.

Segundo ATKINSON (2000, p.804):

“*Stakeholder* é o “grupo de pessoas ou instituições que têm o direito legítimo de ter os objetivos de uma empresa refletindo suas necessidades. *Stakeholders* incluem clientes, funcionários, sócios, donos e comunidade.”

Assim, a avaliação de desempenho das pessoas deixa de ser uma função chefe-subordinado, sendo uma função distribuída na companhia, permitindo que os profissionais sejam avaliados por todas as áreas com que trabalham.

Este método é aplicável nas empresas independentemente do modelo de avaliação que a mesma aplica a seus profissionais, porém o que se verifica é a sua aplicação em ambientes com o conceito de gestão de pessoas e, portanto de avaliação por competências. Ainda pelo mesmo autor, a avaliação 360 graus “tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que a utiliza”.

Para REIS (2003, p.55):

“É possível apontar três premissas centrais que têm orientado as expectativas e os estudos a respeito de processos de *feedback* com múltiplas fontes:

1. o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
2. o fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional. Ou, como ressaltam Yukl e Lepsinger: ‘Quando as pessoas recebem *feedbacks* honestos e específicos de seus superiores, colegas e subordinados, elas passam a compreender como seus comportamentos afetam as outras pessoas e percebem a necessidade de mudar alguns desses comportamentos’;
3. os resultados comportamentais dependerão de: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.”

O método da avaliação 360 graus se caracteriza pela coleta de informações internas e externas da companhia com todas as pessoas que tem contato com o avaliado, independentemente de sua posição hierárquica, podendo ser a chefia imediata, outras chefias, colegas de mesmo nível (pares), subordinados, clientes e fornecedores. A rede de contatos de avaliação dependerá da quantidade de contatos que o avaliado tem e também do tipo de avaliação 360 graus que a companhia implantar. Por exemplo, em uma companhia com milhões de clientes, o retorno de clientes não é aplicável, mas pode ser que o contato com os fornecedores seja imprescindível.

Para REIS (2003, p.60) “o 360 graus baseia-se em comportamentos observáveis: é um processo que envolve o levantamento das percepções que as pessoas têm a respeito de

determinados comportamentos da pessoa que recebe os *feedbacks*. Esses comportamentos são previamente escolhidos pela organização, em função dos atributos de liderança que pretende estimular e alavancar.” Como podemos ver os atributos que serão avaliados pelas diversas áreas de contato serão definidos pela empresa e que independe de modelos padrões. O que é imprescindível é que diversas áreas dêem sua opinião sobre a pessoa.

Diferentemente de um modelo que considere somente as avaliações conforme a estrutura da empresa, este modelo está adequado as novas práticas de trabalho que se caracterizam por trabalhos em equipes multidisciplinares, com diversas áreas da empresa e que buscam, em conjunto, o atingimento dos objetivos da mesma. Neste ambiente a avaliação das pessoas somente pelo superior imediato é insuficiente tanto para avaliar a pessoa como para dar o retorno esperado da avaliação

As avaliações recebidas servirão de base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal e treinamento. A realização de avaliações de 360 graus também faz com que as pessoas busquem o auto-desenvolvimento. Receber um retorno de suas atividades de diversas fontes diferentes possibilita uma boa ferramenta de crítica, se compararmos os resultados com uma auto-avaliação. Para REIS (2003, p.52) “*feedbacks* no ambiente de trabalho são um importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoas, contribuindo com a aquisição e o amadurecimento de habilidades e com a melhoria de desempenho”. Assim, surge um ambiente de crítica e autocrítica que é muito salutar para o desenvolvimento dos profissionais da empresa. O processo de mudança comportamental pode iniciar a partir da avaliação 360 graus, mas, segundo REIS (2003, p.54) também dependem de investimento individual em auto-desenvolvimento, do suporte de chefias e do suporte da organização como treinamento ou remuneração diferenciada.

A diferença está em que a avaliação é feita por todas as pessoas com quem o profissional interage. Clientes, fornecedores, outras gerências, profissionais de outras filiais, etc. Todos avaliam o profissional nos mesmos moldes que a chefia imediata, tornando o processo mais completo.

2.2.2.2 Análise do Modelo

A principal característica do modelo é a avaliação das pessoas por todos os seus contatos, superior imediato, colegas, subordinados, outras chefias, clientes e fornecedores. Esta característica do modelo supre a necessidade de avaliação correta, que necessitam as pessoas que trabalham em equipes, com diversas pessoas de outras áreas, coordenados por

outras gerências. Este modelo é adequado às equipes de projetos, quando uma pessoa é transferida para o projeto e pode ficar nele por mais de um ano e assim recebe a avaliação das pessoas com quem efetivamente trabalhou.

Deve ser observado o grupo que faz a avaliação para que o mesmo não seja somente composto de integrantes de um mesmo time de trabalho, pois podem ocorrer melhorias de performance pela amizade existente no grupo ou por outro lado, podem ser atribuídas avaliações com menor performance para que não se destaque do grupo. De acordo com BRICKLEY, (2001, p.409) a avaliação dentro do grupo, pelo conhecimento que estes tem, pode contribuir para melhoria do grupo a partir de uma contribuição individual. Mas ao mesmo tempo, alguns membros podem sistematicamente baixar os resultados dos colegas para fazerem seus resultados parecerem melhores, todos podem se avaliar muito bem e assim todos ganham, ou ainda, amigos podem se avaliar melhor para aumentar as chances de promoções.

A avaliação 360 graus permite ao avaliado uma fonte de informações, de críticas muito ricas para o seu desenvolvimento. O avaliado consegue comparar sua auto-avaliação com as avaliações de diferentes pessoas com diferentes percepções, gerando um banco de dados para o seu próprio desenvolvimento. O avaliado recebe um número maior de *feedbacks* e consegue identificar bem seus pontos falhos e as oportunidades de melhoria e de desenvolvimento. Pode assim gerar seu planejamento de desenvolvimento, incluindo ou não a companhia, através de treinamentos direcionados.

O fato de incluir pessoas de fora da empresa apresenta-se como um fator importante porque traz para o ambiente interno, observações, percepções das partes relacionadas, de clientes e fornecedores, permitindo avaliar a imagem que a empresa e seus profissionais tem no mercado em que está inserida a empresa.

Este modelo é muito bem aplicado a este novo conceito de competências que se caracteriza por um modelo subjetivo, mas mostra-se melhor entendido quando recebemos retorno de áreas diferentes.

O fato de receber retorno de várias áreas e dos gerentes terem que emitir avaliações para pessoas de suas área e para membros de outras áreas, diminui o favorecimento entre superiores e subordinados, tornando a avaliação de pessoas um processo mais transparente na empresa. Além disso, o uso de uma metodologia obriga os gerentes a realizarem avaliações, que nós sabemos que, em nossa cultura, é muito difícil. Ao receber várias avaliações é possível identificar os gerentes que tendem a proteger os funcionários. Para BRICKLEY (2001, p.409) alguns problemas com avaliações de desempenho subjetivas são que os

membros de uma equipe podem avaliar melhor seus amigos a fim de aumentar as chances de promoções, que estes membros podem gerar avaliações melhores para todo o time e assim todos ganham e, ainda, alguns podem sub-avaliar seus colegas fazendo com que suas avaliações individuais tenham um melhor desempenho na comparação dos resultados da equipe. Estes pontos desvirtuam o processo de avaliação 360 graus.

Para que a qualidade da informação das avaliações seja boa é necessário um bom treinamento dos avaliadores, sejam eles internos ou externos. Segundo REIS (2003, p.63) os emissores das avaliações devem ser preparados para tal. Esta preparação deve explicitar os objetivos e o contexto, bem como quem o patrocina e apóia, passando credibilidade e clareza ao processo.

O avaliado pode sugerir seus avaliadores, permitindo com que as pessoas com quem ele tem mais contato estejam envolvidas no processo. Por outro lado deve-se avaliar as indicações para que não haja manipulação dos dados. O avaliado tenderá a indicar avaliadores dos quais conhece a opinião, com os quais se sente mais seguro, sem surpresas.

A complexidade de modelo, que agrega muitas avaliações de diferentes pessoas, é o que se pode observar como outro problema. Em alguns casos, o profissional pode ser avaliado por 15 ou 20 pessoas. Realizar a junção deste universo de visões tão diferentes, é uma tarefa bastante complexa, exigindo um processo bastante trabalhoso pela área de recursos humanos. Porém uma avaliação diferente das outras pode colocar em análise todas as demais avaliações, que podem estar beneficiando ou prejudicando uma profissional. Para BRICKLEY (2001, p.410) Os gerentes tendem a fazer avaliações com resultados padronizados e uniformes para seus empregados, para que não tenha problemas ao explicar variações muito significativas nas avaliações de sua equipe.

Por outro lado, pode ser definido um período mínimo de contato entre o avaliador e o avaliado, diminuindo o risco que uma pessoa que tenha pouco contato com a pessoa, possa avaliá-la e influenciar negativamente, ou positivamente, sobre o resultado final.

A área de recursos humanos também deve observar a confidencialidade dos dados para que os mesmos possam ser livremente elaborados pelo avaliador sem riscos de divulgações indevidas. Para REIS (2003, p.63) a confidencialidade é um fator importante principalmente quando as pessoas não estão acostumadas a um retorno aberto de suas avaliações. Para o autor, “as informações tendem a ser mais honestas, quando a confidencialidade é assegurada”.

Por ter que preencher várias avaliações de pessoas, as chefias podem padronizar suas respostas. Este procedimento deve ser monitorado pela área de gestão de pessoas ou recursos humanos, pois este procedimento inviabiliza a implantação de um modelo de gestão de

pessoas para a empresa. Assim como internamente, o fato de ter a avaliação de pessoas de fora da empresa, podem ocorrer favorecimentos que devem ser monitorados, observados pelas gerências e área de recursos humanos.

Também se deve observar o conjunto de avaliações de uma pessoa, pois as pessoas tendem a ter bons resultados sobre determinadas características, sobre determinadas competências, deixando os seus pontos falhos pouco desenvolvidos. Para REIS (2003, p.70) as pessoas tendem a efetivar as mudanças onde é mais viável, mas nem sempre são os aspectos que demandavam uma mudança pessoal mais radical. A empresa deve buscar o desenvolvimento dos seus profissionais e gerentes de maneira uniforme, buscando desenvolver seus pontos fracos.

É importante que o processo de avaliação 360 graus gere melhorias nos processos da empresa, no planejamento de treinamento da empresa e não fique somente ligado ao auto-desenvolvimento, ou a uma iniciativa do avaliado. Se isto ficar com o avaliado, ele tenderá a se desenvolver nos itens em que já tem um bom desempenho para melhorá-los ainda mais, já que, por características pessoais tem facilidade nestas competências.

Além disso, a avaliação do processo de avaliação 360 graus deve gerar uma melhoria contínua do processo de avaliação de pessoas na empresa, já que traz experiências de fora da empresa para dentro da mesma.

Neste capítulo foram analisadas as ferramentas de medição de desempenho da empresa e as ferramentas de avaliação das pessoas, com a análise e interpretação das mesmas partindo das informações utilizadas na empresa-foco de análise e a pesquisa bibliográfica realizada a cerca dos modelos utilizados na empresa.

Os modelos de medição do desempenho de empresas apresentados foram o Modelo Financeiro, o Modelo de *Benchmarking* e *Balanced Scorecard*. Estes modelos são de uso na empresa-foco de análise e apresentam-se como complementares no uso pela empresa. Enquanto o Modelo Financeiro apresenta as informações financeiras de curto prazo, o *Balanced Scorecard* apresenta informações financeiras e não-financeiras de curto e longo prazo, ao mesmo tempo em que o *Benchmarking* traz as informações de fora da empresa, financeiras ou não, permitindo uma comparação com os dados internos.

Do ponto de vista de implantação o *Balanced Scorecard* é o mais demorado, que exige o maior treinamento, o *Benchmarking* tem um prazo de implantação do seu modelo completo também longo, desde o problema, identificação da melhor equipe de trabalho, coleta e análise dos resultados e implantação das soluções, enquanto que o Modelo Financeiro, que por sua

similaridade com os sistemas já existentes, é o de implantação mais simples, não requerendo sistema informatizado específico, pode utilizar ferramentas de automação de escritório. Se por um lado o Modelo Financeiro apresenta a menor resistência de implantação, por outro lado, a divulgação dos dados acaba sendo de maior risco, já que é necessário conhecer muitas informações para fazer uso deste modelo, enquanto os demais sistemas podem ter divulgação parcial de dados sem que isso afete o seu uso.

Os modelos de avaliação de pessoas apresentados têm como foco no desenvolvimento dos profissionais na empresa. Ao contratá-los a companhia identifica se os profissionais estão de acordo com o perfil esperado na empresa e faz uso do modelo de competências para acompanhar o crescimento do profissional. Este modelo é de fácil compreensão dos profissionais, pois descreve as características que a empresa espera de seus profissionais. Porém tem como deficiência a avaliação somente da chefia imediata.

Esta deficiência deixa de existir na implantação da avaliação 360 graus, onde o profissional recebe retorno do seu trabalho através de mais de uma avaliação e recebe avaliações de seus colegas, pares, chefes e gerentes de projeto onde atuou, permitindo uma melhor análise de seu desempenho, minimizando a força de chefias manipuladoras e permitindo melhoria contínua dos profissionais.

Partindo dos modelos descritos acima identificou-se seu uso na empresa-foco de análise e que este ambiente permite a proposição de um modelo de avaliação de pessoas que tome por base os resultados obtidos dos modelos e possa vincular, através da controladoria, os objetivos do modelo financeiro, do modelo de comparação *Benchmarking* e *Balanced Scorecard*, com as avaliações de competências e avaliações 360 Graus.

3 A CONTROLADORIA NOS PROCESSOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE PESSOAS

A controladoria é parte integrante da empresa e do processo de medição de desempenho da empresa e das pessoas.

Este capítulo apresenta a área de controladoria e suas funções. Descreve seu papel dentro das empresas e qual sua importância na empresa. Estas informações são embasadas em pesquisa bibliográfica.

Com base nesta definição, aprofunda-se a análise das funções da controladoria no processo de medição de desempenho e nas atividades de avaliação das pessoas nas empresas. Todas estas informações partem da realidade da empresa-foco de análise e com o embasamento teórico permitem uma análise das funções da controladoria neste ambiente de tomada de decisão e avaliação de desempenho.

3.1 CONTROLADORIA

A área de controladoria, que por suas próprias funções, tem o conhecimento do planejamento da empresa, é responsável pelos controles da mesma, e coleta, analisa e disponibiliza as informações necessárias à gestão da empresa. Esta área possui as informações para o monitoramento dos modelos de gestão e, normalmente, é a controladoria quem faz a medição de desempenho da empresa e a apresenta aos clientes internos e externos.

Até bem pouco tempo atrás, a função da área de controladoria era muito mais a função do contador. Porém os modelos de medição de desempenho das empresas têm obrigado estas a terem controladorias no real sentido da palavra. Segundo OLVE, N. ROY, J. WETTER, W. (2001, p.284), “o novo papel do *controller* é sugerir, projetar e implantar ferramentas de controle: tudo desde os sistemas de informação integrados e abrangentes até as novas medidas e os modelos de cálculo que, então, serão usados pelas pessoas encarregadas das operações”.

Para BEUREN (2002, p.22), “o papel do *controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões”. A controladoria deve monitorar o desempenho financeiro da empresa e também seus principais indicadores de negócio, que são muitas vezes indicadores não-financeiros. Neste

acompanhamento cabe a controladoria identificar problemas atuais e futuros, reunindo as áreas envolvidas, apresentando propostas de soluções para os mesmos.

A controladoria deve monitorar os resultados esperados da empresa, garantindo que as áreas estão envolvidas no atendimento às expectativas, cumprindo as determinações definidas no planejamento estratégico e plano operacional de curto prazo.

De acordo com WILLSON, (1988, p.21) a futura da posição de *controller* aponta para algo com, provavelmente, maior responsabilidade. As companhias estão competindo cada vez mais, tornando pontos como rápidos ciclos de tempo, baixos custos e controladoria, parte importante para o crescimento da empresa. A controladoria participa do gerenciamento dos processos críticos melhorando-os e mostrando que no futuro, a área de controladoria terá uma posição mais influente nas empresas.

3.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

Conforme BEUREN (2002, p.22):

“A controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico em busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência”.

Com esta missão, a controladoria apresenta-se como um órgão de *staff*, disponibilizando a todos os gestores da empresa os dados e informações necessárias no dia-a-dia, à tomada de decisão. A área deve mostrar aos gestores a confiabilidade dos seus sistemas de informações, garantindo que os mesmos possam ser utilizados sem qualquer restrição.

Para WILLSON (1998, p.12) a área de controladoria não tem somente a função de controle, tem inúmeras outras funções tais como planejar, informar e gerenciar que são tão importantes quanto à função de controle.

As funções básicas da controladoria, para acompanhamento da estratégia, podem ser assim descritas:

1. Planejamento: acompanha o processo, fornecendo os dados que suportam o planejamento e participa da tradução do plano estratégico para os planos operacionais, identificando as áreas e os responsáveis. Interage com a área de orçamento para a geração do plano financeiro do primeiro ano.

2. Controle: verificar, efetivamente, se os passos dos planos operacionais estão sendo realizados. Fornece as informações para gerenciamento dos valores realizados, comparando-os com o orçamento.
3. Informação: dotar a companhia e todas as pessoas que necessitam das informações necessárias à tomada de decisão. Realiza a comparação *Benchmarking* dos principais indicadores da empresa. Fornece os dados não financeiros para o acompanhamento da empresa.
4. Sistemas contábeis: garantir que todas as informações financeiras são apresentadas adequadamente.
5. Outras atividades: dentre elas, pela existência das atividades acima, o monitoramento do sistema de medição de desempenho da empresa e de avaliação de desempenho das pessoas.

Para ATKINSON (2000, p.45) as funções da informação gerencial contábil são:

- Controle operacional: fornece informação (*feedback*) sobre eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
- Custeio do produto e do cliente: mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
- Controle administrativo: fornece informação sobre o desempenho dos gerentes e de unidades operacionais.
- Controle estratégico: fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Ao mesmo tempo, os gestores devem entender o papel da controladoria como um órgão de auxílio e devem prover este órgão com as melhores e mais confiáveis informações que suas áreas possam disponibilizar. Este contato íntimo entre as áreas e a controladoria é muito saudável para a gestão da empresa, pois as áreas se envolvem com o negócio e a controladoria monitora e sinaliza os eventuais desvios dos rumos definidos.

Sobre as atribuições do *controller*, Kanitz (apud BEUREN 2002, p.23) ressalta que sua função básica consiste em gerenciar, além de muitas vezes implantar, os seguintes sistemas:

1. Informação: Esse sistema está sob responsabilidade do *controller* na maioria das vezes. Consubstancia-se de diversos sistemas menores ou subsistemas, tais como o

sistema contábil, folha de pagamento, faturamento, contas a receber, contas a pagar, previsões de vendas, análises financeiras, orçamentos, etc.

2. **Motivação:** A partir de informações geradas pelos sistemas mencionados, o *controller* interfere no comportamento das pessoas na organização, podendo influenciá-las positiva ou negativamente. Assim como os sistemas de controle podem se apresentar motivadores, também é possível causar o efeito contrário, cabendo ao *controller*, no exercício de sua função, prever as reações das pessoas envolvidas.
3. **Coordenação:** Enquanto gerenciador do sistema de informações, o *controller*, via de regra, é o primeiro a identificar eventuais inconsistências dentro da empresa. Estas compreendem desde desvios entre o planejado e o realizado até fatores que possam afetar o desempenho da empresa em períodos seguintes, tanto no ambiente interno quanto no externo da organização. Desse modo, por meio de suas funções deve assessorar os gestores, não apenas alertando, mas sugerindo alternativas de solução, inclusive coordenando os trabalhos de correção dos rumos por meio da geração e disponibilização de informações necessárias para alcançar os resultados almejados.
4. **Avaliação:** Consistem em interpretar os fatos e avaliar a adequação do resultado. Não considerando satisfatório o resultado alcançado, deve identificar os pontos que precisam ser corrigidos e apresentar sugestões para tal. Essa função requer uma acurada visão sistêmica para identificar os elementos do ambiente externo que influenciam a empresa, bem como a forma de interação dos elementos internos entre si.
5. **Planejamento:** Cabe ao *controller*, na fase de planejamento, verificar se os planos são consistentes e viáveis, se são aceitos, se mantêm sinergia e se podem servir como parâmetro para uma avaliação posterior. Para isso, deve valer-se, além da previsão de cenários futuros, especialmente para o período que está sendo planejado, de dados sobre o passado da empresa, por meio do comparativo entre os resultados alcançados e os anteriormente planejados.
6. **Acompanhamento:** Implica acompanhar a evolução dos planos estabelecidos, interferindo, se for o caso, para corrigir falhas, indicando os desvios ou, no outro extremo, apontar a necessidade de mudar os planos traçados. Portanto, sua função de prestar assessoria aos gestores na tarefa de controlar a empresa, com base nos serviços de informação e análise, fica evidente, mas em momento algum substitui os gestores, pois não lhe cabe aplicar as medidas corretivas propostas.

Segundo Roehl-Anderson e Bragg (apud BEUREN 2002, p.25) para desempenhar adequadamente suas funções, o *controller* deve ser capaz de:

1. Fornecer informações: A principal função do *controller* é desenvolver um sistema organizado, compreendendo contas, políticas, registros e procedimentos para fornecer dados que possam ser analisados e interpretados, a fim de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões para alcançar os objetivos e metas da empresa. Deste modo, deve apresentar elevado grau de iniciativa, com vistas a se antecipar em relação às necessidades de informação dos gestores. Contudo, também deve ser receptivo, de forma tempestiva, às informações específicas requeridas pelos gestores, além de ser acessível em relação às exigências e condições de mudança.
2. Entender as operações: embora a responsabilidade de dirigir as operações seja dos gestores, o *controller* deve estar habilitado a entender os problemas relacionados às operações e auxiliar na sua resolução. É importante que entenda os tipos de informações e relatórios que os gestores necessitam para exercer suas funções de acordo com o planejado. Nesse sentido, deve envolver-se em questões do dia-a-dia e problemas de unidades operacionais, fazendo análises e recomendações com total conhecimento dos métodos, técnicas e procedimentos adotados pelos gestores das várias áreas funcionais da empresa.
3. Comunicar claramente: Para ser útil a seus usuários, a informação deve ser comunicada de maneira facilmente compreensível por aqueles a quem se destina. Em alguns casos, tabelas ou gráficos são preferíveis a demonstrações narrativas, enquanto que, em outras situações, basta um relato oral da situação. Portanto, não importa como o material é fornecido, a regra básica é a simplicidade, para que a informação seja inteligível e útil. O *controller* deve identificar os propósitos da informação, entender as necessidades de informação dos gestores, gerar as informações requeridas, além de analisá-las e fornecer interpretação delas, a fim de minimizar as tarefas dos gestores.
4. Analisar informação: O *controller* deve ser capaz de transformar fatos e estatísticas em relacionamentos e tendência para a empresa. É imperioso, no contexto atual, que tendências contemporâneas e futuras sejam identificadas, a fim de maximizar a utilização dos recursos e incrementar a rentabilidade da empresa. Uma análise comparativa para períodos prioritários já não é suficiente para redirecionar os esforços dos vendedores ou da área de vendas.

5. Fornecer projeções: A precisão dos relatórios sobre o período passado é importante, mas projetar o futuro é fundamental para os gestores tomarem decisões sobre os rumos da organização. O *controller* deve ser capaz de projetar cenários futuros, valendo-se do desempenho passado para mapear o futuro da empresa, mas levando em conta eventuais mudanças que possam ocorrer nos períodos seguintes, inclusive o da projeção.
6. Fornecer informação tempestiva: O ambiente empresarial é dinâmico e as condições de atuação dos gestores mudam muito rapidamente. Por isso, devem ser realizadas análises ágeis e informações tempestivas disponibilizadas aos gestores, uma vez que informações detalhadas e em grande volume, após a decisão tomada, pouca utilidade têm, a não ser indicar se a ação foi adequada ou não. O *controller* deve usar sua imaginação e habilidade a fim de fornecer informações claras, compreensíveis e tempestivas, não esperando o final do mês para relatar o desempenho aos gestores e nem misturar fatos relevantes com inúmeros detalhes sem muita importância sob pena daqueles serem ignorados.
7. Acompanhar problemas: Se os registros contábeis revelam resultados insatisfatórios ou tendências desfavoráveis, mesmo que aparentemente tenham o mínimo de conseqüências, eles devem ser monitorados até que ações corretivas sejam aplicadas. Os gestores são muito ocupados no seu dia-a-dia e, por conseguinte, estão fortemente inclinados a adiar problemas que não requerem solução imediata. Não é função do *controller* forçar a ação; contudo, em geral, pode assegurá-la, observando importantes problemas antes que ações satisfatórias sejam implementadas.
8. Ganhar confiança: considera-se bem-sucedido um *controller* quando os gestores costumam procurá-lo para pedir orientações e aconselhamentos. A confiança normalmente decorre do fornecimento de informações precisas e tempestivas e em decorrência de atitudes prestativas.
9. Ser justo e imparcial: É necessário que o *controller* relate todos os fatos relevantes, mesmo quando se apresentam desfavoráveis em relação à função de um gestor ou de um funcionário. O desempenho deve ser mensurado em todas as unidades da empresa e relatado de forma precisa. Assim, a integridade da função deve ser preservada, a fim de que seja útil aos usuários das informações sob sua responsabilidade.

10. Fornecer informação de custo eficaz: A decisão de fornecer ou não uma informação aos gestores deve estar relacionada ao custo de disponibilizá-la.

Ao falar de controle de gestão, o sistema utilizado pela controladoria para gerenciar os dados e informações da empresa, Horngren, Foster e Datar (apud BEUREN 2002, p.31) mencionam “é o meio de se obter e utilizar as informações para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado. O objetivo do sistema é melhorar as decisões coletivas dentro de uma organização”. A estrutura do controle de gestão apresenta as informações de forma hierárquica, disponibilizando os dados aos empregados conforme seus níveis de tomada de decisão. Quando da construção deste sistema de controle, a área de controladoria identifica as informações-chave para cada área e para cada nível hierárquico. Este sistema é uma excelente fonte para a elaboração dos objetivos das pessoas, já que possui os dados e informações distribuídas por áreas e hierarquias. Desta forma, como todos os dados e informações realizados devem passar pela controladoria, esta área é mais adequada para a medição e verificação de atingimento das metas da empresa e das pessoas.

3.3 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NA CONTROLADORIA

ZIMMERMAN (2003, p.685) apresenta uma estrutura organizacional onde se pode identificar a importância da área de gerenciamento da contabilidade e controladoria no acompanhamento dos sistemas de medição de desempenho.

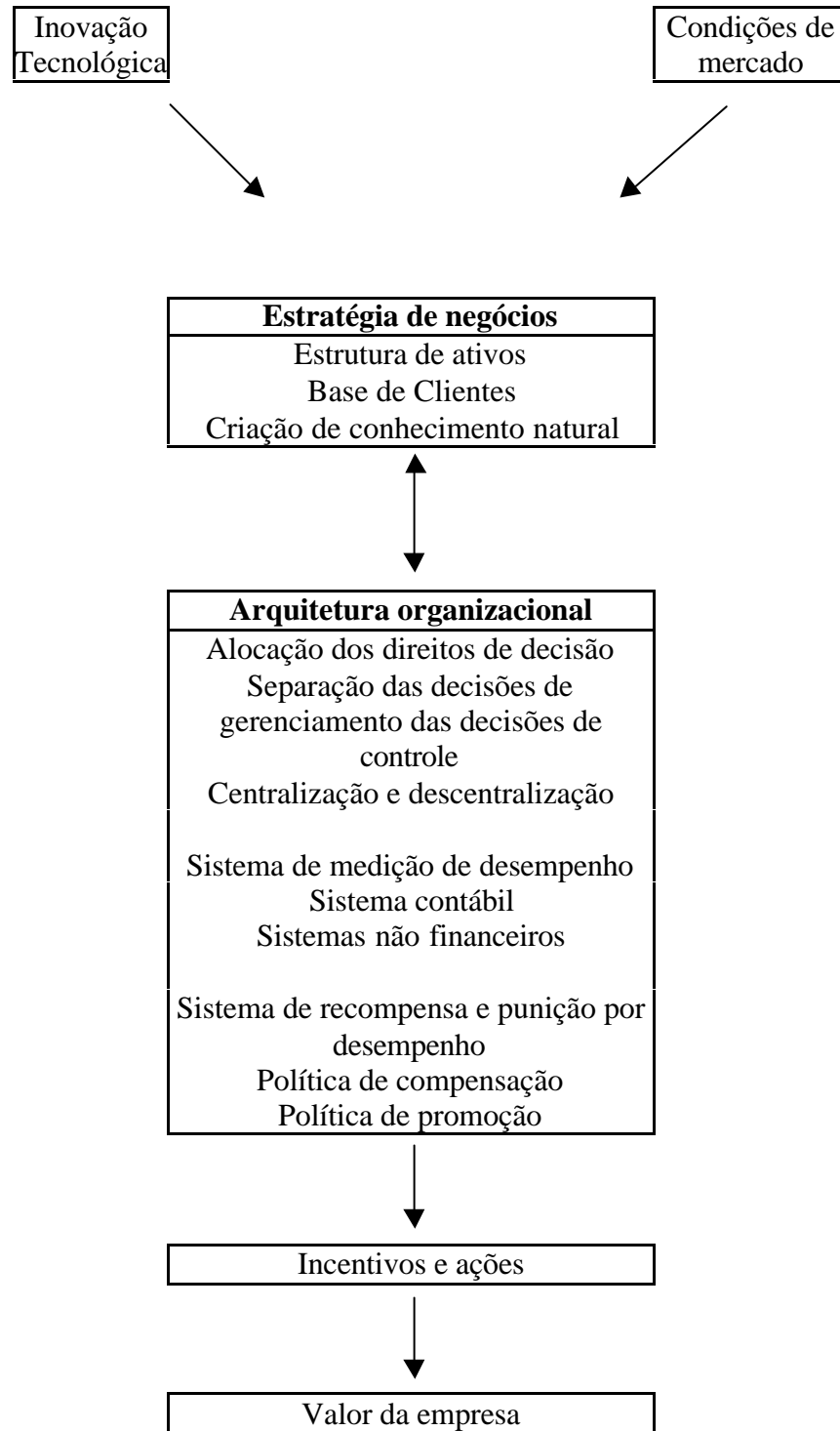


Figura 4: The determinants of business strategy, organizational, and firm value
Fonte: ZIMMERMAN (2003, p.685)

Este gráfico nos mostra que as demandas externas de inovação tecnológica e o mercado influenciam o planejamento estratégico, que por sua vez gera os planos de ação que vão permitir a realização do planejado. Estes planos de ação afetam a estrutura organizacional de controle que distribui os direitos de decisão, separa as decisões gerenciais das decisões de controle, define centralização e descentralizações.

Esta estrutura organizacional também monitora os sistemas de avaliação de performance, o sistema de contabilidade e os sistemas de dados não-financeiros. Ainda nesta estrutura estão as funções de gestão de pessoas, como o sistema de recompensa ou punição por performance, a política de compensação e a política de promoções. Toda esta estrutura gera os incentivos e ações e por fim o valor da firma. Pode-se entender esta estrutura organizacional como a área de controladoria e esta de pessoas trabalhando conjuntamente. Este modelo suporta o estudo deste trabalho que identifica a área de controladoria a melhor área para realizar as medições de performance e de interação com a área de gestão de pessoas para avaliação de pessoas.

ZIMMERMAN (2003, p.686) descreve que o sistema de monitoramento de performance, citado no gráfico acima, inclui o sistema de contabilidade da companhia. Além de utilizar um sistema de medição de performance baseado na contabilidade, a companhia deve desenvolver um sistema baseado em medidas não-financeiras como preço interno de estoques, reclamações de clientes, qualidade, percentual de entregas no prazo, dentre outros. O desenvolvimento deste sistema requer o envolvimento das áreas responsáveis, mas requer a coordenação da área de controladoria, pois a mesma deve ter a visão global da companhia e conseguirá definir uma forma de medição dos indicadores que não seja parcial, que tenha importância e confiabilidade para o acionista.

O sistema da controladoria deve abranger as medições de desempenho da empresa. O sistema de análise de desempenho da empresa é uma ferramenta de controle importantíssimo para a estrutura da mesma. A controladoria, por ser um órgão independente na empresa, tem um papel fundamental na imparcialidade das medições e na confiabilidade dos dados controlados. Para WILLSON (1998, p.65), as medidas de performance são elementos do sistema de planejamento e controle e, um conjunto que inclua medidas operacionais financeiras e não-financeiras, pode avançar em direção dos objetivos de negócios e ser consistente com o nível de responsabilidade de negócios esperado.

ZIMMERMAN (2003, p.688) diz que “se o ativo da firma é formado por edifícios e máquinas, o sistema de avaliação de performance mais adequado é baseado em medidas contábeis”. Esta visão reforça o uso das informações contábeis e financeiras da empresa na avaliação da performance da mesma. Com uma ênfase nas informações financeiras, este procedimento só reforça a idéia que a medição do desempenho da empresa tem que estar onde estão as análises dos dados financeiros, na controladoria.

Segundo WILLSON (1998, p.976) é importante, assim como a alta gerência da empresa, que a controladoria entenda os componentes de desempenho e como eles afetam a

companhia. Os sistemas de desempenho podem afetar todos os aspectos da operação da empresa. No entanto não é tão obvio como a companhia é afetada por sistemas de medição de desempenho ruins.

Gerenciar a performance é assegurar que o processo em curso está de acordo com o tempo e orçamento planejado. Um bom gerenciamento de desempenho ajuda a companhia a prevenir surpresas, para providenciar critérios para estimar antecipadamente que recursos são necessários e, periodicamente, atualizar informações para assegurar que não excedam as estimativas. Medição de performance é um processo contínuo e não um processo de ação quando se detectam problemas. É importante que toda a empresa esteja voltada para os pontos de gerenciamento de performance.

O gerenciamento de performance é um importante elemento no gerenciamento de qualquer negócio. Manter a eficiência do negócio, providenciar suaves mudanças quando as condições de negócios se alteram, aumentar a satisfação dos usuários, causar mudanças no gerenciamento e providenciar rápidas respostas no tempo exigido são tarefas que a empresa deve realizar.

Para o *controller* não é comum que as suas atividades do dia-a-dia estejam direcionadas para o gerenciamento de desempenho. No entanto, é importante idealizar e manter o conjunto de sistemas de informações da empresa e do departamento e nestes ter os objetivos de desempenho da empresa e monitorá-los.

O *controller*, por suas características e pelos seus objetivos, deve ter conhecimento de todas as funções da empresa. Apesar de não ser responsável pelas atividades acaba por ter, e deve ter, o conhecimento de todos os processos da empresa.

Com todas estas funções, a área de controladoria acaba por armazenar as informações gerais da empresa. Pelo fato que todas as informações da empresa passam pela área de controladoria, o que se observa é que esta área é a mais adequada para monitorar a geração dos objetivos individuais de cada pessoa, para avaliação dos mesmos e se estes objetivos estão coerentes com o universo de objetivos de desempenho da companhia.

3.4 PARTICIPAÇÃO DA CONTROLADORIA NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS

Apesar de identificarmos, como uma função da controladoria, a participação nos processos de incentivos e avaliação de pessoas, o que se verifica nas empresas é que o processo de avaliação, independentemente do modelo, acontece na área de gestão de pessoas

ou recursos humanos. Como dito anteriormente, a área de recursos humanos perde poder ao distribuir esta atividade pela empresa, assim a concentra como forma de manter sua importância na estrutura.

Ao participar do planejamento e do acompanhamento dos dados reais da empresa, a área de controladoria tem todos os dados necessários e o conhecimento do organograma e da estrutura de responsabilidades da empresa, que permite que o processo de avaliação de pessoas possa ser feito através da controladoria. O fato dos indicadores de desempenho da empresa estarem na controladoria só reforça o argumento que a avaliação de pessoas também deva estar ali.

Para BEUREN (2002, p.33):

“A definição das dimensões de desempenho é fator crítico, uma vez que as metas estabelecidas indicam aos empregados o que é considerado importante. Deve-se levar em conta que os empregados tentarão alcançar os resultados propostos sem analisar se as dimensões foram corretamente definidas. Por isso, se as dimensões definidas não forem congruentes com as estratégias e os objetivos da organização, os empregados serão levados a fazer as coisas erradas”.

A controladoria, além de dispor de todos os dados, tem livre acesso a todas as informações da companhia e é neutra dentro da estrutura da empresa, pois deve ser subordinada aos acionistas. Se a área for subordinada a área financeira pode perder a imparcialidade, favorecendo determinadas áreas.

A controladoria conhece a empresa, conhece a estrutura e as relações entre as áreas, os pontos polêmicos da empresa e os desafios. A controladoria, por conhecer as metas da empresa, consegue identificar objetivos fáceis de atingir e pouco desafiadores para as pessoas. Além disso, a controladoria pode monitorar para que a escolha dos principais objetivos da empresa seja feita, mostrando a prioridade dada para o planejamento.

Segundo Heckert e Willson (apud BEUREN 2002, p.27) o trabalho eficaz de um *controller* tem os seguintes princípios norteadores:

1. Iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas em todas as etapas do processo de gestão da empresa e fornecer as informações necessárias aos gestores das áreas diretamente afetadas.
2. Visão econômica: na função de assessorar os gestores dos diversos níveis hierárquicos, deve captar os efeitos econômicos das atividades realizadas em todas as áreas da empresa, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas,

sugerir alterações que otimizem o resultado econômico global e fornecer as informações necessárias para este fim.

3. Comunicação racional: deve fornecer informações aos gestores das diferentes áreas, em linguagem compreensível, simples e útil, no sentido de minimizar o trabalho de interpretação dos usuários.
4. Síntese: deve apresentar fatos e estatísticas por meios de gráficos de tendências, além de índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado e entre o resultado realizado no período e no anterior.
5. Visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro.
6. Oportunidade: deve fornecer informações aos gestores em tempo hábil, para proceder alterações de planos ou padrões decorrentes de mudanças ambientais, a fim de contribuir para um melhor desempenho das áreas e da empresa como um todo.
7. Persistência: deve acompanhar o desempenho de cada área à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado global da empresa.
8. Cooperação: deve assessorar os gestores dos diversos níveis hierárquicos para superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, não se limitando a criticá-los pelo fraco desempenho.
9. Imparcialidade: Deve fornecer informações aos níveis hierárquicos superiores sobre a avaliação do resultado das áreas, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores. Embora essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com esses gestores, deve sempre buscar a otimização do resultado global da empresa.
10. Persuasão: deve convencer os gestores a implementar as sugestões que conduza ao desempenho mais eficaz de suas áreas e, conseqüentemente, ao desempenho global.
11. Consciência das limitações: embora tenha a função de suprir os gestores com as informações e assessorá-los em todas as etapas do processo de gestão, com vistas à eficácia empresarial, terá influência mínima em questões de estilo gerencial, sobre a capacidade criativa e a perspicácia dos gestores.
12. Cultura geral: o conhecimento das diferenças culturais básicas entre os países e o conhecimento de suas diferenças sociais e econômicas é importante para a

percepção de oportunidades e ameaças par a empresa, em termos de negócios estratégicos.

13. Liderança: enquanto gestor de sua área compete-lhe conduzir seus subordinados na realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa alcance seus objetivos.
14. Ética: deve ter sua conduta profissional alicerçada em valores morais aceitos de forma absoluta pela sociedade.

Estes princípios definidos para o *controller* mostram que este tem o conhecimento, a crítica e a imparcialidade necessárias num processo de avaliação das áreas e pessoas da empresa.

Pelo fato de conseguir ver toda a empresa, a controladoria consegue juntar os objetivos fracionados pelas diferentes áreas garantindo que as metas definidas sejam corretamente distribuídas pelos envolvidos. Também consegue visualizar a hierarquia no modelo de avaliação das pessoas e pode julgar se todos os pontos importantes foram considerados.

No dia-a-dia, a controladoria pode garantir que as metas pessoais foram desafiadoras, pois consegue identificar chefias protetoras das suas equipes, buscando igualar os desafios entre todas as áreas da empresa. Segundo ATKINSON (2000, p.62) os gerentes podem agir de forma inesperada e indesejável, tentando influenciar suas pontuações na avaliação de desempenho. A controladoria tem condições de verificar que as metas definidas são coerentes com o planejamento e orçamento e tem condições de definir o padrão das metas de cada pessoa.

Além de dispor dos dados da empresa, a controladoria também conhece os critérios de medição de cada indicador utilizado-os na medição de desempenho da empresa e das pessoas. Por outro lado, a área pode sugerir objetivos que não sejam do conhecimento da controladoria, que deve estar disponível para conhecer estes novos números propostos pela área, avaliando a forma de medição. Deve verificar se a forma de medição é válida e é coerente com o ambiente e a missão da empresa.

A controladoria também deve observar a igualdade de distribuição de objetivos desafiadores pela empresa. Não devem ser sobrecarregadas determinadas áreas em detrimento de outras, pois o processo pode se tornar injusto para algumas pessoas. Para ATKINSON (2000, p.63) “Mesmo quando as medidas não são usadas para informar, planejar e tomar decisões, mas também para controlar, avaliar e recompensar, os funcionários e os gerentes,

eles mesmos colocam grande pressão sobre elas. Os gerentes podem agir de forma inesperada e indesejável, tentando influenciar suas pontuações na avaliação de desempenho”.

Ao implantar o modelo, a controladoria deve criar o procedimento de acompanhamento periódico dos objetivos pessoais. Este acompanhamento deve ser apresentado para todas as pessoas, garantindo que a informação permeie toda a empresa e não fique restrita aos gestores. Para ATKINSON (2000, p.723 e765) a controladoria deve utilizar sistemas de medição de desempenho que tenham as seguintes características:

- Os funcionários devem estender seus objetivos de forma a permitir que as decisões tomadas reflitam tanto no desempenho pessoal como da empresa;
- O sistema de medição deve ter de maneira clara os objetivos dos funcionários;
- O sistema de medição de desempenho dos funcionários deve contemplar todos os objetivos estratégicos importantes da empresa;
- As metas devem ser claras e a forma de medição das metas também deve ser conhecida, não permitindo ambigüidades;
- O sistema de medição de desempenho deve ser sistemático e preciso para valorizar o objeto;
- O sistema deve ser consistente de forma a permitir a coerência de metas entre a empresa e os funcionários.

As pessoas, nas empresas, se tornam responsáveis pelos objetivos da empresa. Esta responsabilidade recai sobre cada um dos funcionários, porém estes acabam sendo avaliados de outra forma, pelas suas características pessoais. Segundo ATKINSON (2000, p.63) “Quando são usadas medidas em operações e, especialmente, em indivíduos e grupos, seus comportamentos mudam. As pessoas reagem às medidas. Elas se concentram nas variáveis ou nos comportamentos que estão sendo medidos e prestam menos atenção nas variáveis e nos comportamentos não medidos”. O que podemos verificar é que as pessoas que têm competências pessoais a desenvolver, se concentrarão nas mesmas, esquecendo os objetivos estratégicos sob sua responsabilidade.

O modelo proposto fala em indicadores de desempenho de pessoas baseado em suas responsabilidades nos modelos de gestão da empresa e, também, em avaliação de competências, garantindo assim que os funcionários estão focados na realização dos objetivos da empresa e no seu desenvolvimento pessoal. Neste segundo grupo, a área de recursos humanos deve se envolver, já que é a área de gestão de pessoas. A área de controladoria pode

também pode validar a escolha das competências para identificar se são relevantes, já que interage e é cliente das pessoas da empresa.

A área de controladoria acaba por participar do processo de definição dos objetivos pessoais, quando se aplicam os mapas estratégicos do *Balanced Scorecard* para indivíduos e equipes e também quando é a área responsável pelo sistema. Em muitas empresas como o *Balanced Scorecard* está na área de Planejamento Estratégico, é esta própria área que participa da avaliação dos gestores nos Mapas Estratégicos, porém acaba por fornecer as realizações de objetivos para a controladoria, permitindo que a mesma meça e valide os objetivos pessoais definidos no modelo de avaliação de pessoas usado pela empresa.

O que podemos ver neste capítulo é que a controladoria tem entre as suas funções o acompanhamento da empresa. Este acompanhamento da empresa é feito pelas ferramentas de medição de desempenho da empresa e pelo contato com todas as áreas que compõem a empresa. A controladoria reúne todo o conhecimento sobre a empresa, seus objetivos, suas realizações, os planos operacionais e são os responsáveis pelo acompanhamento destes dados.

No desempenho de suas funções, a controladoria tem conhecimento do planejamento da empresa, executa o controle a fim de garantir a realização do que foi planejado, coleta e analisa as informações da empresa garantindo que são provenientes dos sistemas da empresa e que são corretas, fidedignas. Por fim, fornece as informações para a tomada de decisão. A controladoria é responsável pelos sistemas de gestão da empresa e assim coordena os sistemas de medição de desempenho e pode acompanhar os resultados conjuntamente com cada gestor, com cada área.

A medição de desempenho da empresa é função da controladoria por esta ter uma característica de imparcialidade. A controladoria deve se reportar diretamente aos acionistas e assim permanecer na empresa com total imparcialidade frente as diferentes áreas. Por esta característica de transparência entre as áreas, é local ideal para acompanhamento da performance da empresa e conseqüente envio de informações aos acionistas.

No processo de acompanhamento a controladoria tem contato com os profissionais que atuam em cada área e pode identificar e acompanhar se o perfil de cada profissional e de cada área está de acordo com o ambiente definido e desejado na empresa.

Assim, como tem todas as informações, quer sejam o resultado obtido como as observações das áreas, a controladoria pode prover o uso de um sistema de avaliação de pessoas de forma adequada na empresa. Sua característica de imparcialidade também demonstra ser importante neste processo.

4 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAS: FUNÇÃO DA CONTROLADORIA

O que este estudo pretende é, através da controladoria, estabelecer um modelo de avaliação de desempenho de pessoas que possa vincular o modelo de gestão da empresa às avaliações de aptidões das pessoas, permitindo que estas tenham seus objetivos a cumprir e sejam por eles avaliados.

O acompanhamento da realização destes objetivos e atividades é uma tarefa da área de controladoria, já que esta possui toda a gama de informações necessárias para este acompanhamento. Assim, a vinculação dos objetivos da empresa com os objetivos de avaliação dos funcionários se dá pela controladoria.

“Uma vez definidos os objetivos da empresa, como assegurar a execução da estratégia? Como fazer com que todos os empregados convertam a estratégia em parte de seu trabalho diário?” (KAPLAN & NORTON, 2002, p.225) Vencer este desafio é o que vive o executivo de hoje. É muito bonito ver escrito as estratégias, as atividades, os objetivos e suas metas, mas fazer com que isso aconteça esta é a tarefa do executivo.

KAPLAN & NORTON (2002, p.227) citam:

“As organizações focalizadas na estratégia usam o *Balanced Scorecard* em três processos diferentes para o alinhamento dos empregados a estratégia:

1. Comunicação e educação: os empregados devem conhecer e compreender a estratégia a fim de que contribuam para sua implementação. A promoção do conhecimento e da compreensão dos empregados é o objetivo de um processo de comunicação eficaz.
2. Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes: os empregados devem compreender a maneira como são capazes de influenciar a implementação bem-sucedida da estratégia. Os gerentes devem ajudar os empregados a estabelecer metas individuais e de equipe, compatíveis com o êxito estratégico. É possível adaptar os planos de desenvolvimento pessoas à consecução desses objetivos.
3. Sistemas de incentivos e recompensas: o “contracheque equilibrado”. Os empregados devem sentir que compartilham as recompensas provenientes dos êxitos da organização; inversamente, quando a organização fracassa, é preciso que sintam alguma dor. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a conexão entre desempenho organizacional e recompensas individuais”.

Neste ponto, aparece a necessidade de vinculação dos objetivos das empresas com os objetivos das pessoas. De nada adianta se ter a mais perfeita estratégia desenvolvida para uma empresa se ela nunca se realizará. De que adianta sonhar e descrever com muita propriedade estratégias que nunca sairão do papel. Pode ser que as estratégias comecem a acontecer, que virem ações, que sejam realizadas, mas fazer com que os objetivos a elas vinculadas atinjam suas metas é a parte mais difícil.

Seguindo o conceito de definição de responsáveis para os objetivos, apresenta-se o conflito: tenho objetivos desafiadores a cumprir, devo realizar a estratégia da empresa. Ao mesmo tempo, tenho um rol de habilidades e competências a desenvolver e estas balizarão meu crescimento na empresa. Para onde devo ir? O que devo fazer? Atendo os interesses da empresa ou os meus interesses?

O modelo do *Balanced Scorecard* apresenta os *Scorecard* Individuais onde os objetivos apresentados no modelo do Planejamento Estratégico são desdobrados pelas áreas e destas para as pessoas. Segundo KAPLAN e NORTON (2001, p.247), “O *Balanced Scorecard* proporciona aos indivíduos ampla compreensão da estratégia da empresa e da unidade de negócio, explicando onde cada um se encaixa nos mapas estratégicos da organização e como podem contribuir para os objetivos estratégicos.”

Porém este modelo, de *Scorecard* individual foca o profissional somente nos objetivos da empresa. Isso é importante, pois são os objetivos estratégicos, vitais para a empresa, que contribuem para o desenvolvimento do profissional dentro desta organização, mas que podem restringir o desenvolvimento do profissional completo, que está pronto não só para suas funções na empresa, mas também para outros desafios.

Cria-se então um conflito: os profissionais têm que cumprir os objetivos estratégicos que a empresa delegou sobre sua responsabilidade e que serão utilizados na sua avaliação, e têm que se desenvolver nos requisitos de competências que a empresa e o mercado vêm como diferencial. Como resolvê-lo? Propondo um modelo que concilie os objetivos da área de atuação com a avaliação de performance das pessoas e equipes, vinculando as metas aos valores orçados de curto e médio prazo.

O uso de um sistema de avaliação de pessoas onde estão refletidas as metas da empresa e as metas das pessoas, pode se mostrar uma ferramenta de motivação e desenvolvimento profissional. A pessoa identifica claramente seus objetivos e suas perspectivas. Segundo ATKINSON (2000, p.773) com o intuito de não vincular as avaliações de pessoas a um único objetivo, as empresas podem avaliar seus funcionários usando mais de

uma medida de desempenho. Este procedimento aumenta a perspectiva do funcionário e o motiva consistentemente com as metas da empresa.

Perspectiva pode ser o diferencial em um sistema de avaliação de pessoas. Ao conseguir visualizar que tem perspectivas, o funcionário se sentirá impulsionado a crescer e investe em seu aprimoramento, em treinamento, tanto custeado pela empresa como pelos seus próprios recursos. Para ATKINSON (2000, p.713) “O papel importante da motivação é alinhar os interesses do individuo aos da empresa”. As avaliações de pessoas são importante meio de motivação das pessoas. Estando as avaliações alinhadas com as metas da empresa, a motivação tenderá a ser maior.

4.1 MODELO PROPOSTO

A partir dos capítulos anteriores, avaliação de desempenho de empresas, avaliação de pessoas e função da controladoria neste processo, propõe-se um modelo de avaliação de pessoas contendo objetivos de estratégia e competências a desenvolver.

Avaliação de pessoas sempre foi função da área de recursos humanos e a efetivação do processo deve ser feita em conjunto pela área de recursos humanos e controladoria, pois os primeiros contam com profissionais capacitados para prestar consultoria neste processo provendo as informações do ponto de vista de recursos humanos. Cabe, porém a controladoria garantir que as escolhas de cada conjunto de indicadores estejam de acordo com as funções da área e das pessoas, e com o que se espera delas.

Para o modelo deve-se considerar um conjunto de objetivos provenientes do planejamento estratégico, dos sistemas de medição de desempenho da empresa. Na empresa-foco de análise os objetivos pode ser provenientes do Modelo Financeiro, Modelo de Comparação *Benchmarking* e do *Balance Scorecard*.

A quantidade deve ser um total de quatro objetivos para cada profissional. A definição de quatro objetivos vem inicialmente da necessidade de não termos um modelo complexo, com muitos objetivos a medir e acompanhar. Para o profissional que será monitorado pelo modelo é importante que ele tenha sempre presente quais são os objetivos de sua avaliação e quase são suas metas, o que é impossível quando o número de objetivos é muito grande. Neste caso, por que não um? A idéia de ter mais de um objetivo parte da necessidade de vinculação dos objetivos dos profissionais com os objetivos da sua área ou da sua chefia imediata. A idéia de que todos devem ir para a mesma direção é reforçada com o uso de dois dos quatro objetivos comuns. Por fim dois objetivos são diretos do profissional e permitem que ele tenha

uma boa gestão sobre os mesmos e possa acompanhá-los com facilidade e dedicação, para que a pessoa possa se concentrar neste pequeno universo.

Este conjunto de quatro objetivos será composto por:

1. Um objetivo principal da empresa: em muitos casos este objetivo reflete alguma margem, quando é financeiro, por exemplo, margem operacional ou lucro líquido ou um objetivo não financeiro, como cota de mercado, satisfação dos clientes, tempo de entrega dos produtos.
2. Três objetivos para cada profissional: estes objetivos serão relacionados a área em que ele trabalha. Destes objetivos serão um de responsabilidade da área a que se reporta e os demais de sua inteira responsabilidade. Por exemplo, um gerente terá um objetivo de sua diretoria e outros 2 de sua área. Um especialista terá um objetivo de sua gerencia e outros 2 sobre sua responsabilidade.

Por fim teremos a escolha de três competências nas quais o profissional deverá se desenvolver. A proposição de escolher 3 competências de um universo de 10 apresentadas pela empresa vem da necessidade de desenvolvimento dos profissionais naquelas características em que ele menos se destaca e que é pertinente a sua função atual. Durante o período de avaliação o profissional fará uso de todas as suas competências, mas será avaliado por aquelas em que tem apresentado carência. Definir somente uma competência é tornar o processo de desenvolvimento das pessoas lento, desperdiçando tempo de desenvolvimento que poderia ser conjugado com a melhoria em mais duas competências. Estas competências seguirão o modelo de competências esperado pela empresa-foco de análise.

O modelo de competências fornece todas informações para identificar as características esperadas do funcionário e, portanto permite identificar as competências nas quais a pessoa tem menor performance, possibilitando a sua escolha e, portanto o seu desenvolvimento nas mesmas.

Cada objetivo deverá ter uma “meta compromisso”, ou seja, o valor de atingimento esperado pelo avaliado e pelo avaliador. Além disso, haverá uma meta mínima cujo valor deverá ser o mesmo valor do planejamento estratégico, do plano operacional de curto prazo ou do orçamento da empresa.

Para as competências serão definidas notas mínimas esperadas para cada competência. Este parâmetro será determinado com base em médias de avaliações anteriores e será sugerido pela área de recursos humanos e controladoria com a aprovação da diretoria da empresa.

O cumprimento da “meta compromisso” definirá um cumprimento de 100% do objetivo, enquanto o cumprimento da meta mínima atribuirá um cumprimento de 90%.

Com o objetivo de balancear os resultados e trazê-los a uma base de 100 pontos, para que sejam facilmente divulgados, os sete objetivos e competências escolhidos terão pesos atribuídos, fazendo com que os principais objetivos tenham maior representatividade na avaliação das pessoas.

Segue o modelo proposto:

FIGURA 5:

DIRETORIA:								
GERÊNCIA:								
NOME:								
CARGO:								

	descrição	peso	META		valor realizado acumulado				valor de avaliação
			compromisso	mínimo	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	
objetivo da empresa		10%							0
objetivo da gerência		10%							0
objetivo pessoal		20%							0
objetivo pessoal		20%							0
competencia		15%							0
competencia		15%							0
competencia		10%							0
total		100%							0

	descrição	modo de calculo
objetivo da empresa		
objetivo da gerencia		
objetivo pessoal		
objetivo pessoal		
competencia		
competencia		
competencia		

Fonte: elaborado pela autora

Anexo a planilha com os objetivos das pessoas será apresentada uma planilha com a descrição dos objetivos e sua fórmula de cálculo, informando a fonte de obtenção dos valores realizados, garantindo a transparência do processo de avaliação das pessoas.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO: AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA

No processo de implantação e uso deste modelo a área de controladoria terá papel fundamental. O uso deste modelo se dará da seguinte forma:

1. A área de controladoria, em conjunto com a área de gestão de pessoas, lança o programa de avaliação de pessoas do próximo ano. Este lançamento consiste na apresentação do modelo, treinamento e cronograma de realização de todo o processo. Nesta etapa, as funções da controladoria são:
 - Estruturar o modelo e apresentá-lo para a alta administração. Garantir o apoio da alta administração através da ênfase na importância do processo para a empresa e para o desenvolvimento do profissional.
 - Apresentar o modelo e as etapas de elaboração do mesmo para toda a empresa. Garantir que o processo não seja visto como uma atividade obrigatória e sem importância, como mais um formulário a preencher, e sim como uma ferramenta de gestão.
 - Sistematizar o processo, gerando o cronograma da elaboração e acompanhamento de todo o processo de avaliação.
 - Definir claramente o papel de cada um no processo, desde a alta administração, dos gestores até a base da pirâmide. Sentir-se importante, parte do processo, fortalece o modelo e garante uma correta utilização do mesmo.
 - Minimizar a resistência a mudança, que a implantação de um novo sistema sofre. Mostrar a importância e os benefícios da implantação para as pessoas e para a empresa, através da vinculação com a missão e valores da empresa e que todos estarão voltados para este objetivo comum.
 - Realizar treinamento na ferramenta. Orientar as pessoas para que a ferramenta seja o seu parâmetro no dia-a-dia, seja o instrumento de desenvolvimento dos profissionais.

2. As gerências serão responsáveis pela elaboração das avaliações de cada membro da sua equipe. A controladoria deve acompanhar este processo fornecendo os subsídios necessários para a correta elaboração das avaliações. Funções da controladoria:
 - Explicitar as responsabilidades de cada área e de cada pessoa no processo de elaboração e avaliação de cada funcionário da empresa.
 - Apoiar as gerências na identificação dos seus objetivos baseados no ambiente futuro, no planejamento estratégico, planejamento de curto prazo e orçamento.

- Divulgar a cada nível da empresa, de acordo com a importância, os objetivos da empresa, de forma que as pessoas possam identificar nas suas atividades e projetos, os objetivos que possam constar em suas avaliações.
 - Fornecer informações históricas e projeções que auxiliem na determinação de metas desafiadoras, mantendo um ambiente de incentivo dentro da empresa.
 - Possibilitar a discussão dos objetivos entre os chefes e subordinados para que os mesmos consigam definir objetivos que atendam ambas as partes.
 - Auxiliar na identificação das competências a serem desenvolvidas pelos gestores, uma vez que o trabalho do dia-a-dia, com os mesmos, torna a controladoria um órgão que conhece o perfil de cada gerente e, por conseguinte consegue suportar a escolha de competências a serem desenvolvidas.
 - Democratização do processo, através da possibilidade de cada profissional da empresa identificar seus objetivos e suas competências a desenvolver, permitindo o desenvolvimento profissional do mesmo.
3. Com os formulários de avaliação preenchidos, as áreas encaminharão os mesmos para a controladoria. A área de controladoria fará a validação dos mesmos antes da aprovação final da diretoria. O processo de validação dos dados pela controladoria seguirá os seguintes passos, que terá as seguintes funções:
- Cada formulário será inserido no sistema ou enviado para a área de controladoria. Esta será responsável por avaliar a aderência dos objetivos escolhidos dentro de cada grupo de trabalho, com o planejamento estratégico.
 - Verificar se todos os formulários de avaliação de todas as gerências foram recebidos.
 - A controladoria deverá verificar se todos os objetivos-chave da empresa estão distribuídos pelas avaliações de pessoas. Este processo visa garantir a realização da estratégia.
 - A controladoria deve analisar os objetivos distribuídos pelas áreas, com o intuito de nivelar o grau de dificuldade dos objetivos definidos. Este procedimento visa identificar gerências paternalistas, que facilitam a escolha de objetivos factíveis para seus profissionais.
 - Promover reuniões abertas entre as áreas no momento de elaboração das avaliações, a fim de que as áreas dividam a responsabilidade da estratégia da empresa.
 - Tratar abertamente do assunto e mostrando as vantagens do mesmo.

- Verificar se a gerência distribuiu todos os seus objetivos para as pessoas.
 - Garantir que as pessoas têm pelo menos um objetivo de seu superior.
 - Confirmar se as metas apresentadas para cada pessoa estão de acordo com as metas da empresa. Quando aplicável, as metas das pessoas somam os valores totais da meta da gerência.
 - Garantir que os objetivos apresentados são conhecidos e fazem parte do sistema de medição de desempenho da empresa.
 - Criticar a definição das metas, verificando a escala de valores aceitáveis como desafio, como busca da missão da empresa.
 - Conhecer da situação atual da empresa e do planejamento futuro para efetuar as críticas necessárias ao processo de validação das avaliações.
 - Conhecer as relações entre as áreas, a importância de cada uma no organograma da empresa e o papel de cada uma das áreas no ambiente futuro da empresa.
 - Ter o conhecimento da interdependência dos objetivos entre as áreas.
 - Garantir que as metas dos objetivos, que tem interligação, estejam vinculadas no tempo certo de realização de cada etapa. De nada adianta definir uma meta de tempo menor para um objetivo que dependa de outro e este tenha um prazo de tempo diferente. Por exemplo, a área de marketing define uma meta de lançamento de um produto para maio do próximo ano, e a área de desenvolvimento de serviços tem o mês de junho como meta para o término do desenvolvimento.
 - Cabe a controladoria promover a discussão das metas definidas entre as áreas, a fim de que as mesmas sejam factíveis e desafiadoras para todos, sempre utilizando o princípio da imparcialidade.
 - Garantir a coerência das metas entre as áreas.
 - Garantir que as metas desafiadoras estejam distribuídas em todas as áreas e principalmente nas gerências-chaves do negócio. Identificar inconsistências nesta função.
 - Garantir metas desafiadoras para todos e não privilegiar nenhuma área.
 - Confirmar se a metodologia de cálculo do indicador está descrita no formulário.
 - Cabe a área de controladoria documentar como cada objetivo será medido e com que periodicidade será apresentada.
4. Todos os documentos validados são apresentados para a diretoria para aprovação. Cada diretor aprovará as avaliações de sua equipe. Um resumo de todas as

avaliações será elaborado pela controladoria para apresentação para a alta administração e acionistas. Funções da controladoria:

- Garantir que a missão e valores da empresa estejam representados nos objetivos das áreas.
 - Garantir para a diretoria que os objetivos principais estão sendo considerados e valorizados nas gerências da empresa.
 - Garantir a transparência na medição para todos os objetivos, mostrando a igualdade do processo para todos.
 - Estruturar os resultados do processo de forma apresentar aos diretores e acionistas, os desafios dos funcionários da empresa e como estes estão ligados as metas da empresa, aos valores e ao planejamento estratégico e ao planejamento operacional e orçamento da mesma.
 - Demonstrar a coerência dos dados com a missão da empresa.
5. Após a aprovação de todo o processo pela empresa e acionistas, a controladoria sistematizará o processo a fim de acompanhar a sua realização tanto parcialmente, como o resultado final. São as funções da controladoria:
- Garantir a transparência do processo através da descrição detalhada dos objetivos, fontes de dados e forma de medição.
 - Garantir que a criação de objetivos de difícil medição não acarrete um custo maior que o retorno do mesmo, ou seja, otimizar os recursos para obtenção dos resultados dos objetivos.
 - Desenvolver um sistema de acompanhamento que siga a cultura da empresa, garantindo a aderência das pessoas ao mesmo. Este sistema deve ser de fácil entendimento e de rápida utilização e retorno, garantindo o uso.
 - Garantir a não alteração de regras durante o processo desacreditando-o.
 - Periodicamente, a controladoria fará medições destes objetivos a fim de acompanhá-los. Este acompanhamento deve ser divulgado pela empresa como forma de visualização dos resultados de cada pessoa para aquele período.
 - Relatar, periodicamente, os resultados parciais, enfatizando áreas destaque e pontos de atenção e melhoria, suportando os gestores com as ferramentas para alavancagem dos resultados e consecução dos objetivos.
 - A cada avaliação parcial, gerar instrumentos para cobrar providências e soluções para os problemas que geram desvios ao cumprimento das metas.

- As competências serão periodicamente avaliadas por um conjunto de pessoas que tem contato com o funcionário, sendo avaliadores internos a companhia.
 - As regras para avaliação por mais de uma pessoa serão definidas de acordo com o contato que o avaliado tem com o avaliador, podendo ser definido pelas horas de trabalho em conjunto, no caso de um projeto, ou pela relevância do contato com o avaliador, no caso de compras.
 - Mostrar a importância dos objetivos de cada um para o ambiente da empresa e a importância para a alta administração das informações corretas nas medições parciais, permitindo a readequação dos rumos, dos objetivos e das metas, mostrando não ser um sistema de fiscalização e sim de desenvolvimento da pessoa e da empresa.
6. Durante o processo de avaliação das pessoas podem ocorrer alterações no rumo da empresa e com isso alteração nos objetivos da mesma. Assim como os objetivos da empresa mudam, também mudam os objetivos das pessoas. A controladoria deve estar atenta as alterações necessárias nos objetivos definidos. Além disso, alterações no ambiente no qual a empresa está inserida podem gerar alterações nas metas, que devem ser adequadas para todas as pessoas envolvidas em cada parte deste processo. São funções da controladoria:
- Este processo não pode ser uma camisa-de-força. Tem que ter a flexibilidade suficiente para atender as necessidades de mudanças da empresa, caso contrário estará desacreditado.
 - Possibilitar a troca de objetivos que dependam de decisões estratégicas, garantindo que a substituição seja por objetivos que sigam as mesmas regras e desafios para as pessoas;
 - Garantir que a troca dos objetivos aconteça no momento da alteração da decisão da empresa e que o objetivo substituto seja compatível com as pessoas e com o tempo restante de avaliação.
 - Verificar a necessidade de aprovações superiores nas trocas de objetivos.
 - Verificar aprovações necessárias nas trocas de metas, segundo alterações orçamentárias ou de previsões elaboradas durante o ano.
7. No final do período de avaliação caberá a controladoria efetuar as medições dos indicadores de desempenho da empresa e das pessoas. Função da controladoria:

- Apurar os valores realizados para cada indicador, seguindo as metodologias de cálculo descritas.
- Solicitar as avaliações de competências finais das áreas internas.
- Solicitar as avaliações externas à companhia quando aplicáveis a profissionais que tem relações externas à empresa.
- Garantir a imparcialidade do processo, sem benefício a determinadas áreas.
- Apresentar o resultado para a alta administração e acionistas.
- Apresentar os resultados finais de cada pessoa, de cada gerência e de cada diretoria da empresa.
- Efetuar reuniões de apresentação de resultados com as áreas, efetuando o retorno para cada pessoa.
- Identificar com os participantes do processo os pontos fortes e fracos do mesmo. Identificar problemas que ocorreram no processo e mapear melhorias ao processo.

Os avaliadores externos serão aplicados aos funcionários que tem contato com áreas externas à empresa. Para os que têm somente funções internas, os mesmos serão avaliados pela chefia, outras gerências com quem trabalhou, com seus pares e colegas.

As informações de recursos humanos têm uma característica de dados de acesso restrito. Os dados de avaliação de pessoas também devem ser assim mantidos, com o sigilo que é exigido das informações de pessoal. Esta característica não é novidade na área de controladoria, que também mantém um conjunto de informações sigilosas da empresa e conhece todos os riscos envolvidos em divulgações inapropriadas e indevidas.

O que vimos neste capítulo é a proposta de modelo de avaliação de pessoas que apresenta para cada participante do processo o que a empresa espera dele, quais suas responsabilidades, através dos objetivos, e o que deve ser aprimorado no seu universo de competências. Assim garante um desenvolvimento do profissional e da empresa.

Este modelo se diferencia dos demais modelos de avaliação de pessoas por juntar avaliações de competências e objetivos oriundos dos modelos de medição de desempenho das empresas. O modelo de avaliação de pessoas utilizado na empresa-foco de análise é somente de avaliação de competências, o que tira o foco das responsabilidades sobre as metas da empresa.

O modelo do *Balanced Scorecard* Individual onde os objetivos apresentados no modelo do Planejamento Estratégico são desdobrados até o nível de pessoas, descreve

somente os objetivos da empresa e não apresenta nenhum objetivo de desenvolvimento pessoal do funcionário, somente objetivos de desenvolvimento da estratégia da empresa ou de aprendizado e crescimento no ambiente de objetivos da empresa.

Assim torna-se importante este novo modelo. Porém o maior diferencial está no fato de que o modelo de avaliação de pessoas está na área de controladoria. Podemos ver que a controladoria tem todo o conhecimento necessário para executar corretamente este processo de avaliação.

O fato do modelo vincular objetivos da empresa com as competências remete a responsabilidade pelo modelo para a controladoria. Esta área tem a imparcialidade necessária para gestão do processo. Como se reporta diretamente ao acionista garante que a execução do processo está seguindo as diretrizes definidas por estes. Conhece a empresa, as áreas, os profissionais que nelas atuam, acompanha cada resultado, identifica problemas, propõem melhorias, enfim tem toda a capacidade e conhecimento necessários para um processo de sucesso.

5 CONCLUSÃO

Para propor a contribuição da controladoria em um processo de medição de desempenho de pessoas, este trabalho realizou a identificação e análise dos modelos de gestão utilizados na empresa-foco da pesquisa. Estes modelos são de uso comum nas empresas do mesmo porte e setor em todo o país. A competitividade do mercado em que a empresa está inserida faz com que as metas definidas para empresa sejam bastante arrojadas e com isso a empresa necessita de profissionais comprometidos com estes resultados.

Foram avaliados os modelos de medição de desempenho utilizados na empresa-foco da pesquisa. Inicialmente foram identificados os modelos de gestão que são o Modelo Financeiro, o Modelo de Comparação *Benchmarking* e o Modelo *Balanced Scorecard*. Para cada um destes modelos realizou-se a pesquisa bibliográfica identificando a base conceitual dos mesmos.

Partindo da base conceitual dos modelos Financeiro, de Comparação *Benchmarking* e *Balanced Scorecard* foram analisadas as características de cada um dos modelos e a sua utilização na empresa-foco. Nesta análise foram evidenciados seus pontos fortes e fracos, suas vantagens e desvantagens e foi realizado um comparativo entre eles.

A seguir foram identificadas as ferramentas de avaliação de pessoas da empresa-foco, com a identificação da Avaliação por Competências e o modelo de Avaliação 360 Graus. Buscou-se, através de pesquisa bibliográfica, a base conceitual destes modelos e partindo desta base conceitual, foram avaliadas as características dos modelos implantado na empresa, com suas vantagens e desvantagens no uso da empresa.

As bases conceituais da controladoria, suas funções e sua participação nos modelos de medição de desempenho de empresas e na avaliação de pessoas foram pesquisadas através de pesquisa bibliográfica e descritas no segundo capítulo.

Por fim, o terceiro capítulo propôs um modelo de avaliação de pessoas que, através da Controladoria, vincula os objetivos da empresa, transformados em objetivos pessoais, com as competências a desenvolver pelos profissionais da empresa.

A importância da Controladoria neste trabalho de vinculação dos modelos de medição de desempenho de empresas e avaliação de pessoas foi descrita no terceiro capítulo com o relato de suas funções neste modelo.

Realizar a junção das competências a desenvolver, com os objetivos da empresa pelos quais os profissionais são responsáveis, é a tarefa que a controladoria deve desenvolver na empresa. Pelo seu papel dentro da empresa, identificou-se que esta é a área que reúne as melhores características para atender esta necessidade da empresa.

As ferramentas de avaliação de pessoas que vemos atualmente em uso nas empresas ou são ferramentas baseadas em avaliação de competências, como o modelo em uso na empresa-foco, ou são ferramentas baseadas no modelo *Balanced Scorecard*, onde os objetivos da empresa são desdobrados entre as áreas e gerências até a formação de *Scorecards* Individuais. Desta forma, ou as pessoas são avaliadas somente por suas competências ou somente são avaliadas pela realização dos objetivos da empresa.

Ao reunir em um só modelo estas duas formas de avaliação, este trabalho traz uma contribuição importante para o desenvolvimento dos profissionais atuantes neste mercado tão competitivo. Ao agregar as responsabilidades dos profissionais em realizar os objetivos da empresa e com o desenvolvimento de suas competências, o modelo faz com que a concentração destes profissionais nestes objetivos seja ainda maior. Estes profissionais se sentirão motivados a realizar seus objetivos e a crescer profissionalmente através do desenvolvimento de suas competências.

Trazer a responsabilidade de avaliar as pessoas da empresa para outro local que, em conjunto com recursos humanos, possa dar a transparência para o processo também é um ganho muito grande para a companhia. Ao mesmo tempo, para a controladoria, a implantação deste sistema complementa as suas funções de gestão e de órgão de staff para a alta administração e para os acionistas, complementando e enriquecendo sua função na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark **Contabilidade Gerencial** / tradução André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER, Brian E. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance** / tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEUREN, Ilse M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.

BITENCOURT, Cláudia **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRICKLEY, James A, SMITH, Clifford W., ZIMMERMAN, Jerold L. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. New York: McGraw-Hill – Irwin, 2ª Edição, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROZATTI, Jaime, **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho: a teoria versus a pró-ativa em empresas brasileiras**, Tese. São Paulo: USP, 2002.

CROZATI Jaime, **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional**, Revista Contabilidade de Finanças, São Paulo, nº 18, maio/agosto de 1998.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas por competências: um novo modelo de gestão ou modismo**. Artigo apresentado no CDR do II Workshop Gestão de competências nas organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

FARAH, Flavio. **A Ética da Avaliação de Desempenho**. São Paulo - SP. 01/03/2000.

FISCHER, André L. O conceito de modelos de gestão de pessoas – Modismos e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 9-24.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, p. 75-85, January-February 1996.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva M., MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEIBFRIED, Kethleen H. J., McNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua: série de soluções de desempenho da Coopers & Lybrand**. Tradução de Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARION, José Carlos, **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Luiz C., SILVA, José Dionísio G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131-153.

MÜLLER, Cláudio J., **Modelo de Gestão integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) Programa de Pós-Graduação em Engenharia – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLVE, N., ROY, J., WETTER, W. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do “*Balanced Scorecard*”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 grau: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, José F.C. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROSS, S., WESTERFIELD, R.W., JAFFE, J.J. **Administração Financeira**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

SCHIETTI, Fernanda C., **Análise do programa Avaliação 360 graus um estudo de caso na Springer Carrier Ltda**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOUZA, Vera L., **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 2. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal** / tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Pricilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WILLSON, James D., ROEHL-ANDERSON, Janice M. & BRAGG, Steven M. **Controllership – the work of the managerial accounting**. 6th ed., New York, John Wiley & Sons, Inc., 1998, 1374 p.

ZIMMERMAN, Jerold, **Accounting for Decision Making and Control**. 4th ed., McGraw-Hill Irwin, 2002.

ANEXO A

COMPETÊNCIAS DA EMPRESA: Competências requeridas pela empresa de seus colaboradores:

1 - Capacidade técnica

- Ser bem preparado, demonstrar domínio da sua especialidade.
- Saber analisar e solucionar problemas rapidamente e identificar oportunidade de melhoria.
- Transformar seu conhecimento técnico em ações que apresentem resultados no trabalho.
- Superar barreiras com criatividade, através da utilização do seu conhecimento técnico.
- Ter a sua capacidade técnica, reconhecida pela equipe, superiores e clientes internos.

2 - Foco no negócio e no resultado

- Procurar sempre atender com qualidade e cada vez melhor, superando as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos.
- Trabalhar conjuntamente com seus clientes, equacionando problemas e compartilhando responsabilidades.
- Buscar continuamente o aumento da rentabilidade, através da racionalização dos custos e aumento das receitas, exercendo análise crítica e agindo de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.
- Assumir riscos com responsabilidade, utilizando de forma eficiente os recursos que estão à sua disposição.
- Cumprir os prazos a que se comprometer, administrando as prioridades e buscando um equilíbrio entre os interesses de sua área e dos clientes.

3 - Comprometimento com os objetivos organizacionais

- Agir de forma coerente e consistente com a visão, missão e os valores da empresa.

- Contribuir com o atingimento dos objetivos da empresa através da participação na viabilização dos planos de ação definidos pela empresa.
- Assegurar a competitividade e a rentabilidade da empresa, agindo como parceiro em cooperação com seus pares e superiores.
- Ser disponível e flexível para contribuir com a empresa onde for mais necessário, visualizando sua carreira de forma ampla, de acordo com a complexidade das operações e abrangência nacional do negócio.
- Preocupar-se permanentemente com a qualidade do seu trabalho, realizando suas tarefas com zelo e apuro técnico, buscando melhoria contínua.

4 – Empreendedorismo

- Antecipar-se aos problemas e oportunidades.
- Facilitar o acesso e a disseminação das informações necessárias para que o trabalho avance, administrando adequadamente as informações confidenciais.
- Questionar regras para atender melhor, agindo com iniciativa, flexibilidade e responsabilidade, procurando influenciar na racionalização e otimização dos processos.
- Comprometer-se com a organização, contribuindo e assumindo responsabilidades.
- Ter visão global das atividades, que permita alavancar negócios, assegurando uma posição competitiva.

5 - Capacidade de adaptação às mudanças

- Ser flexível para aceitar mudanças, ter capacidade de adaptação.
- Ter atitude positiva em relação a mudanças de rumo, metas e objetivos.
- Explorar as novas situações para compreendê-las, respeitá-las e adotá-las.
- Contribuir para que as mudanças decididas pela empresa que afetem o seu trabalho sejam otimizadas, colaborando através de críticas e sugestões.
- Impulsionar as mudanças necessárias à organização, viabilizando-as com agilidade.

6 - Disposição para o trabalho em equipe

- Ser cooperativo; estar sempre disposto a ajudar e trabalhar com outras pessoas.
- Manter relacionamento cordial e respeitoso, administrando as diferenças individuais. Abordar situações conflitivas nos momentos e lugares adequados, com o propósito de resolvê-las.

- Saber ouvir, colocar-se no lugar do outro, para entender e considerar o que as pessoas têm a dizer.
- Compartilhar conhecimentos e dar sugestões, estimulando o crescimento das pessoas.
- Fazer crítica construtiva, investigando e argumentando com fatos.

7 - Auto-desenvolvimento

- Ser o primeiro interessado no seu próprio desenvolvimento, agindo sem necessidade de que a empresa tome todas as iniciativas.
- Ter ambição profissional, buscando permanentemente novos desafios.
- Manter-se sempre informado, desenvolvendo relações e buscando o conhecimento onde ele estiver.
- Ter iniciativa para buscar novas experiências, aplicando-as sempre que possível e compartilhando-as com seus colegas e pares.
- Estimular e praticar o desenvolvimento das competências exigidas pela empresa.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES: Competências requeridas pela empresa de seus gestores:

1 - Liderança

- Motivar, valorizar e avaliar permanentemente os colaboradores, fazendo com que o hábito de dar e também receber *feedback* seja comum nas suas relações com a equipe.
- Desenvolver sua equipe e formar sucessores para a organização.
- Coordenar e orientar o trabalho da sua equipe, delegando responsabilidades, dando suporte necessário e tomando decisões ágeis e transparentes, comunicando-as com clareza
- Ser uma pessoa próxima e disponível para todos aqueles que precisarem de apoio e orientação.
- Exercer sua capacidade de liderança e habilidade para influenciar decisões, reconhecidas pelas equipes, pares e superiores.

2 - Foco no negócio e no resultado

- Atender com qualidade e cada vez melhor, superando as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos.
- Trabalhar conjuntamente com seus clientes, equacionando problemas e compartilhando responsabilidades.
- Buscar continuamente o aumento da rentabilidade, através da racionalização dos custos e aumento das receitas, exercendo análise crítica e agindo de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.
- Assumir riscos com responsabilidade, gerindo de forma eficiente os recursos que estão à sua disposição.
- Demonstrar visão integrada do negócio, conhecer o mercado e a concorrência, planejando e administrando adequadamente as prioridades.

3 - Comprometimento com os objetivos organizacionais

- Agir de forma coerente e consistente com a visão, missão e os valores da empresa.
- Conhecer e promover a discussão e disseminação dos objetivos da empresa, estimulando a integração e negociação das ações à serem implementadas
- Assegurar a competitividade e a rentabilidade da empresa, agindo como parceiro em cooperação com seus pares e superiores.
- Ser disponível e flexível para contribuir com a empresa onde for mais necessário, visualizando sua carreira de forma ampla, de acordo com a complexidade das operações e abrangência nacional do negócio.
- Ter habilidade política e postura profissional adequadas para representar os interesses da empresa interna e externamente.

4 – Empreendedorismo

- Antecipar-se aos problemas e oportunidades.
- Facilitar o acesso e a disseminação das informações necessárias para que o trabalho avance, administrando adequadamente as informações confidenciais.
- Questionar regras para obter melhores resultados, agindo com iniciativa, flexibilidade, criatividade e responsabilidade.
- Tomar iniciativas e agir de forma coerente com os objetivos da organização, assumindo responsabilidades.
- Ter visão global das atividades, que permita alavancar negócios, assegurando uma posição competitiva.

5 – Gestão de mudanças

- Ser flexível para aceitar mudanças, ter capacidade de adaptação.
- Ter atitude positiva em relação a mudanças de rumo, metas e objetivos e influenciar pares e equipes nesta direção.
- Explorar as novas situações para compreendê-las, respeitá-las e adotá-las.
- Estimular e valorizar a expressão de diferentes pontos de vista, como forma de contribuição e aperfeiçoamento das mudanças.
- Impulsionar as mudanças necessárias à organização, viabilizando-as com agilidade.

6 – Gestão do Relacionamento

- Ser cooperativo; estar sempre disposto a ajudar e trabalhar com outras pessoas e incentivar esse comportamento em sua equipe.
- Manter relacionamento cordial e respeitoso, administrando as diferenças individuais. Abordar situações conflitivas nos momentos e lugares adequados, com o propósito de resolvê-las.
- Saber ouvir, colocar-se no lugar do outro, para entender e considerar o que as pessoas têm a dizer.
- Compartilhar conhecimentos e dar sugestões, estimulando o crescimento das pessoas e sua rede de relacionamento profissional interno e externo.
- Fazer crítica construtiva, investigando e argumentando com fatos.

7 - Auto-desenvolvimento

- Ser o primeiro interessado no seu próprio desenvolvimento, agindo sem necessidade de que a empresa tome todas as iniciativas.
- Ter ambição profissional, buscando permanentemente novos desafios.
- Manter-se sempre informado, desenvolvendo relações e buscando o conhecimento onde ele estiver.
- Ter iniciativa para buscar novas experiências, aplicando-as sempre que possível e compartilhando-as com seus colegas e pares.
- Estimular e praticar o desenvolvimento das competências exigidas pela empresa.

Fonte: modelo Gestão de Performance – utilizado na empresa-foco de análise.